www.netjen.com.br
ISSN 2595-8410

Quinta-feira,
23 de abril de 2026

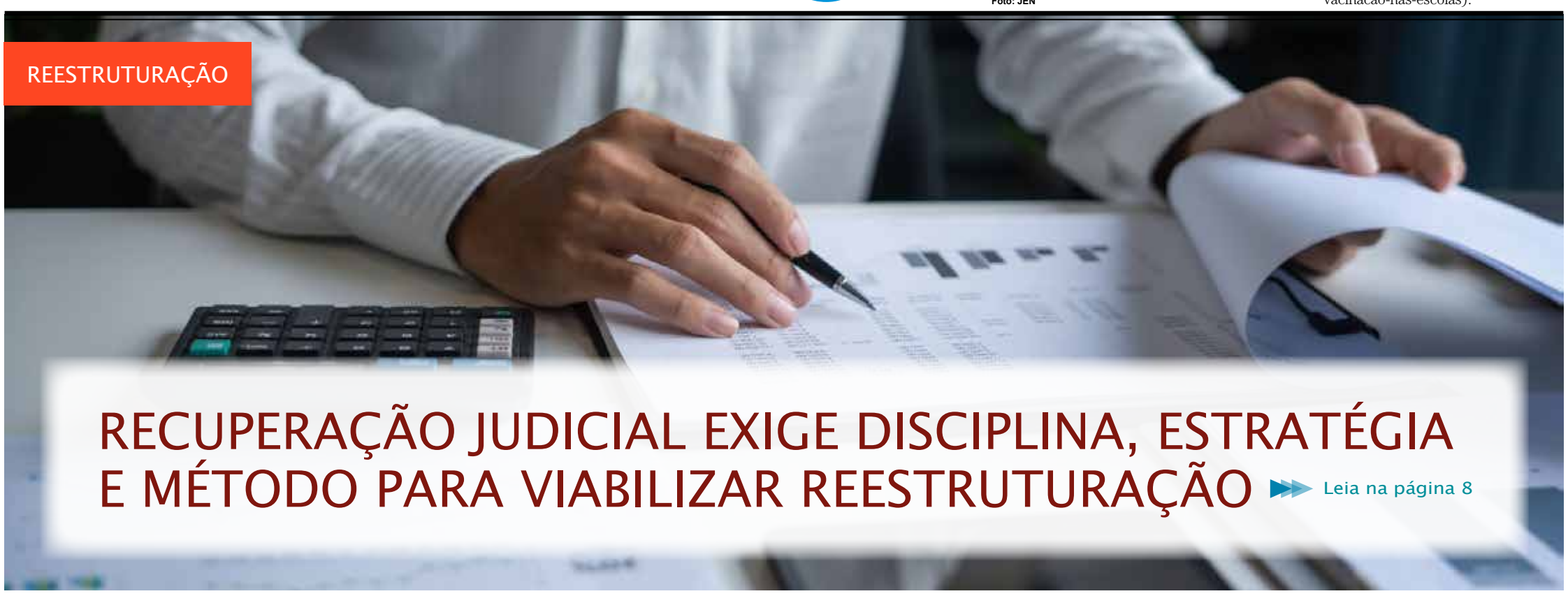
Ano XXII - Nº 5.569

Empresas & Negócios

Alcançar 27 milhões de estudantes

O Governo do Brasil anunciou a realização da Semana de Vacinação nas Escolas, que acontece entre 24 e 30 de abril. A mobilização leva equipes de saúde a escolas públicas para atualizar a caderneta de crianças e adolescentes de 9 a 15 anos. A ação integra o Programa Saúde na Escola (PSE), parceria entre os ministérios da Saúde e da Educação, e pretende alcançar 27 milhões de estudantes em 104,9 mil escolas de 5.544 municípios (https://www.gov.br/saude/pt-br/campanhas-da-saude/vacinacao/vacinacao-nas-escolas).

Foto: JEN



REESTRUTURAÇÃO

RECUPERAÇÃO JUDICIAL EXIGE DISCIPLINA, ESTRATÉGIA E MÉTODO PARA VIABILIZAR REESTRUTURAÇÃO

Leia na página 8

O papel do conhecimento humano na performance de sistemas inteligentes

A Inteligência Artificial vive um momento de entusiasmo global, impulsionado por promessas de transformação imediata.

Porém, há um ponto fundamental que costuma ser ignorado. Sem treinamento estruturado, qualquer sistema avançado produz respostas convincentes, mas não gera impacto real no negócio. Segundo uma pesquisa da BCG, realizada em 2025, apenas cerca de 5% das empresas globais conseguem gerar valor consistente e sustentável com IA.

Para assumir um papel estratégico, é necessário conhecimento humano, dados operacionais e contexto específico. Mesmo assim, muitas organizações continuam tratando essas tecnologias como soluções plug-and-play, acreditando que basta conectá-las à operação para que os resultados apareçam.

Treinar modelos inteligentes significa prepará-los para reproduzir comportamentos típicos de profissionais altamente qualificados, como interpretar nuances de contexto, identificar sinais relevantes e orientar decisões. Esse processo inclui construir bases de conhecimento a partir de interações reais, estruturar raciocínios alinhados aos objetivos de negócio e incorporar expertise humana para lidar com situações complexas. Essa camada de treinamento ensina sutilezas de linguagem, padrões comportamentais e formas de superar objeções que tecnologias genéricas não conseguem aprender sozinhas.

A eficácia das interações depende de uma leitura ativa de intenção, comportamento, perfil, etapa da jornada, canal e até indicadores emocionais. Esses elementos moldam a experiência e determinam a precisão da resposta. Um cliente interessado em energia solar busca clareza técnica; outro, ao pesquisar sobre FGTS, precisa de empatia, objetividade e redução de atrito. A capacidade de alternar entre contextos tão distintos não surge de modelos em seu estado inicial, mas do treinamento aplicado a eles.

Divulgação

Denise Cardoso

> Em 2025, 88% das empresas afirmaram utilizar IA em alguma função, mas apenas 23% conseguiram escalar agentes de forma consistente. A maioria permanece em pilotos prolongados ou implementações superficiais, mostrando o grande abismo entre adotar uma solução avançada e extrair valor real dela.

O valor gerado por esses agentes está diretamente ligado ao repertório que recebem. Sem uma base sólida, surgem respostas superficiais, perda de timing e ruídos na comunicação. As arquiteturas modernas de conhecimento são organizadas por intenção e etapa da jornada, passam por atualizações frequentes e são avaliadas com rigor por métricas de performance.

Esse desempenho não acontece por acaso. É resultado de engenharia conversacional. Criar prompts não significa apenas escrever instruções, mas projetar sistemas de tomada de decisão. Designers, engenheiros e especialistas de operação colaboram para integrar estratégia comercial, compreensão de comportamento e mecanismos técnicos como roteamento de modelos, guard-rails, mitigação de alucinações e governança robusta de dados.

Dados mais recentes da McKinsey reforçam essa urgência. Em 2025, 88% das empresas afirmaram utilizar IA em alguma função, mas apenas 23% conseguiram escalar agentes de forma consistente. A maioria permanece em pilotos prolongados ou implementações superficiais, mostrando o grande abismo entre adotar uma solução avançada e extrair valor real dela. Muitas organizações começam, mas poucas sustentam o esforço até atingir níveis sólidos de performance. O problema não é a tecnologia, mas a ausência de método.

A maturidade desse ecossistema não está na adoção inicial, e sim na capacidade de treinar, monitorar e evoluir continuamente os sistemas. Em 2026, estarão à frente das empresas que enxergam esses modelos como infraestrutura adaptativa. As demais continuarão com soluções instaladas, porém sem impacto real. O mercado já exige o próximo nível, e somente quem treinar adequadamente seus agentes alcançará esse patamar.

(Fonte: Denise Cardoso é Head de Treinamento da Escale).

Construir relação de confiança com franqueados leva redes ao crescimento

Por muito tempo, o crescimento no franchising foi associado quase exclusivamente à expansão territorial: mais unidades, mais cidades, mais capilaridade.

Câmbio e inflação: por que a taxa de câmbio continua sendo um termômetro da economia

Poucos indicadores traduzem, de forma tão imediata o estado de uma economia quanto a taxa de câmbio. No Brasil, essa relação é ainda mais sensível, basta o dólar subir para que o debate sobre inflação, juros e crescimento volte ao centro da agenda. Não é coincidência, é estrutural.

Cinco tendências que estão redefinindo a agenda da Cibersegurança

O cenário da cibersegurança global atingiu um momento crítico de reestruturação tecnológica e operacional.

E-commerce global entra em fase de tensão regulatória entre China e Europa

A recente movimentação da China ao divulgar novas diretrizes para o comércio eletrônico, logo após pressões de parlamentares da União Europeia, não pode ser interpretada como um ajuste regulatório isolado. Trata-se de uma resposta coordenada a um desequilíbrio crescente nas relações digitais globais, em que o fluxo de produtos, dados e acesso a mercados deixou de ser apenas uma questão comercial e passou a ocupar o centro da agenda estratégica entre grandes blocos econômicos.

Para informações sobre o
MERCADO FINANCEIRO
faça a leitura do
QR Code com seu celular

Negócios em Pauta

Créditos: CESAR/Divulgação

CESAR e Banco do Brasil debatem o futuro da segurança digital na era quântica

O avanço da computação quântica está redefinindo rapidamente os paradigmas da segurança digital global, e para debater os desafios e as oportunidades desse novo cenário, o CESAR, mais completo centro de inovação e conhecimento do Brasil, em parceria com o Banco do Brasil, promove no dia 23 de abril o evento "Defesa Cibernética na Era Quântica: Estratégia, Resiliência e Futuro". O encontro, que acontece no Espaço Co.labbs BB, em Brasília, em formato híbrido, marca o lançamento do co.labbs series e celebra o Mês Mundial Quântico. Direcionado a um público estratégico B2B, incluindo representantes de instituições financeiras, Polícia Federal, Agência Brasileira de Inteligência (ABIN) e Gabinete de Segurança Institucional (GSI), o evento propõe uma reflexão profunda sobre como as organizações podem se antecipar às transformações tecnológicas (https://www.sympla.com.br/evento/defesa-cibernetica-na-era-quantica-estrategia-resiliencia-e-futuro/3357164).

Leia a coluna completa na página 3

News@TI

peshkov_CANVA

Vem aí o Conquer AI Summit, evento gratuito para quem deseja criar soluções com IA

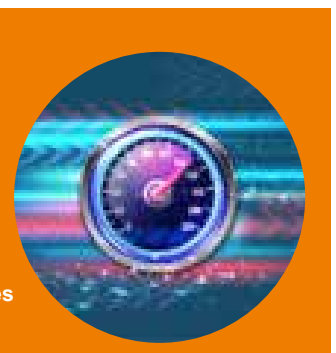
@A escola de negócios Conquer realiza, nos dias 22 e 23 de abril, o Conquer AI Summit, encontro online e gratuito que apresentará como construir soluções com IA na prática — com direito a certificado. As inscrições estão abertas. O evento, realizado em parceria com a Lovable e a Replit, reunirá especialistas que estão na linha de frente da aplicação de IA em negócios. Ao longo dos dois dias, nomes como Rafael Trevisan, Gerente de Inovação do SENAI, Raphael Bozza, CHRO do iFood, e Edu Mayer, CEO da Vekta Sales, compartilharão como os inscritos podem estruturar problemas reais e desenvolver projetos com impacto direto em suas carreiras, mesmo sem conhecimento técnico em programação. Mais do que apresentar conceitos e definições, o Conquer AI Summit aposta no tipo de ensino que marca a proposta da Conquer: uma abordagem prática e "mão na massa" (https://seja.escolaconquer.com.br/conquer-ai-summit/).

Leia a coluna completa na página 2

Automóveis

Via Digital Motors

Por Lucia Camargo Nunes



Leia na página 4

Opinião

Inteligência Artificial e a democratização do design profissional

Thiago Leon Marti (*)

Criar uma identidade visual consistente é um dos maiores desafios para quem inicia um negócio.

Historicamente, transformar uma ideia em marca exigia colaboração próxima com designers, capazes de traduzir conceitos subjetivos em soluções visuais e técnicas.

Nos últimos anos, no entanto, novas ferramentas digitais começaram a tornar esse caminho mais acessível. Com a incorporação da inteligência artificial em plataformas de criação, parte das etapas mais operacionais do design passou a contar com recursos que ajudam a orientar escolhas visuais, organizar layouts e evitar erros técnicos.

Na prática, isso permite que empreendedores avancem com mais facilidade nas primeiras etapas de construção de uma marca, enquanto designers e profissionais criativos seguem desempenhando um papel essencial na definição estratégica e no desenvolvimento de identidades visuais mais completas.

Esse avanço tecnológico não diminui a importância do design profissional. Pelo contrário: ao automatizar tarefas repetitivas e técnicas, a inteligência artificial tende a valorizar ainda mais o trabalho estratégico dos profissionais de compreender o posicionamento de uma marca, interpretar seu propósito e transformá-lo em linguagem visual.

Outro impacto importante aparece em um ponto menos visível do processo criativo: o preparo técnico de arquivos para produção gráfica. Questões como resolução inadequada, ausência de sangria, uso incorreto de cores ou margens mal configuradas ainda estão entre as principais causas de erro em materiais impressos.

Nesse sentido, ferramentas inteligentes podem identificar inconsistências e orientar correções antes mesmo do envio para produção. Isso reduz falhas, evita retrabalho e torna o processo mais eficiente tanto para quem cria quanto para quem imprime.

Ao mesmo tempo, essa evolução amplia o acesso ao design profissional. Pequenos empreendedores passam a contar com mais recursos para estruturar sua comunicação visual desde o início, enquanto designers encontram novas possibilidades de colaboração em projetos mais estratégicos e personalizados.

Nesse cenário, a tecnologia não deve ser vista como concorrente da profissão, mas como aliada. Ao reduzir barreiras técnicas e simplificar processos operacionais, a inteligência artificial aproxima mais pessoas do universo do design e abre espaço para que profissionais criativos concentrem sua atuação no que realmente diferencia uma marca: visão, estratégia e criatividade.

O resultado é um ecossistema mais dinâmico, em que mais ideias conseguem sair do papel e mais negócios conseguem se apresentar ao mercado com uma comunicação visual estruturada. Afinal, um ambiente mais colaborativo, conecta a criatividade humana e o apoio tecnológico.

(*) Head de Branding, Design e Comunicação na Printi. É formado em Produção Gráfica e Design Gráfico, com Pós-graduação em Design Gráfico pela Faculdade de Belas Artes da Hungria e também em Design Estratégico e Inovação pelo IED-Brasil.

Tim Cook deixa o comando da Apple

A Apple anunciou que Tim Cook deixará de ser seu CEO para assumir a função de presidente executivo do conselho de administração. O novo CEO, a partir de 1º de setembro, será John Ternus, atual Chief Hardware Officer

Vivaldo José Breternitz (*)

Cook, que assumiu o cargo atual em 2011, sucedendo a Steve Jobs, passará a cuidar principalmente de relações institucionais com governos e autoridades em mercados estratégicos como Estados Unidos, China e Índia. Jobs, que deixou o cargo de CEO por motivo de saúde, escolheu Cook como sucessor, principalmente por sua habilidade em operações e logística.

Aos 65 anos, Cook ingressou na Apple em 1998, vindo da Compaq. Durante sua gestão, a companhia viu seu valor de mercado saltar de US$ 350 bilhões para US$ 4 trilhões, enquanto a receita anual quase quadruplicou, passando de US$ 108 bilhões em 2011 para mais de US$ 416 bilhões em 2025.

"Foi o maior privilégio da minha vida liderar a Apple", declarou Cook em comunicado; "Tenho plena confiança nas habilidades e no caráter de John Ternus".

Ternus, de 50 anos, está na Apple há mais de 25 anos e tem a mesma idade que Cook tinha quando se tornou CEO. Iniciou sua carreira na equipe de design de produtos em 2001 e ganhou destaque ao conduzir a migração dos Macs para chips próprios da empresa, os Apple Silicon. Também esteve à frente de lançamentos como o iPad, os AirPods, o iPhone Air e o MacBook Neo. Antes de ingressar na Apple, trabalhou como engenheiro na Virtual Research Systems e é formado pela Universidade da Pensilvânia.

Foto: Creative Art / Freepik.

Com a nomeação, Ternus se tornará o oitavo CEO da história da Apple e passará a integrar o conselho de administração.

A reorganização também amplia as funções de Johny Srouji, vice-presidente sênior de tecnologias de hardware, que passa a ser o Chief Hardware Officer. Srouji, responsável pelo desenvolvimento do chip A4 do iPhone 4, entrou na Apple em 2008 após passagens pela Intel e IBM.

A mudança de comando em uma empresa desse porte sempre desperta a atenção do mercado, pelas mudanças que podem vir a ser implementadas.

(*) Doutor em Ciências pela Universidade de São Paulo, é professor, consultor e diretor do Fórum Brasileiro de Internet das Coisas – vjnitz@gmail.com.

Indústria brasileira acelera uso de dados para evitar falhas e reduzir custos operacionais

A digitalização já faz parte da rotina da indústria brasileira, mas ainda há um longo caminho para que os dados gerados nas operações se transformem em inteligência estratégica. Segundo a Pesquisa de Inovação (PINTEC), 84,9% das indústrias no país utilizam ao menos uma tecnologia digital avançada, como automação, internet das coisas (IoT) ou inteligência artificial, um avanço importante, mas que ainda convive com processos fragmentados e baixa integração de informações nas operações.

Apesar desse avanço, muitas empresas ainda operam com sistemas fragmentados ou dependentes de controles manuais, o que dificulta a visibilidade sobre falhas e riscos operacionais.

Segundo levantamento da Confederação Nacional da Indústria (CNI), 69% das indústrias brasileiras utilizam ao menos uma tecnologia digital, mas apenas 7% alcançaram um nível avançado de maturidade tecnológica, indicando que grande parte das empresas ainda estão na fase inicial da transformação digital.

No cenário global, a tendência é semelhante. Estimativas da Gartner indicam que mais de 75% das organizações industriais pretendem ampliar investimentos em digitalização operacional até 2027, impulsionadas pela necessidade de aumentar produtividade, reduzir custos e melhorar a previsibilidade das operações.

A transformação também tem sido destacada em análises internacionais sobre competitividade industrial. Um artigo publicado na Forbes Technology Council aponta que a integração de dados ao longo de toda a cadeia produtiva, conceito conhecido como "digital thread", deve se tornar um dos pilares da indústria moderna, permitindo que empresas conectem informações de produção, manutenção e logística para tomar decisões mais rápidas e estratégicas.

metamorworks_CANVA

Nesse cenário, tecnologias de monitoramento em tempo real e análise de dados ganham espaço ao permitir que empresas antecipem problemas antes que eles interrompam a produção.

Segundo Igor Silveira, cofundador da Melvin, empresa brasileira de tecnologia especializada em gestão de manutenção industrial, esse movimento representa uma mudança estrutural na forma como as indústrias operam.

"Durante décadas, a manutenção foi baseada em reação. O equipamento quebrava e a equipe corria para resolver. Hoje a lógica está mudando, com sensores e dados em tempo real, as empresas conseguem prever falhas e agir antes que o problema aconteça", destaca.

A Melvin desenvolve soluções que conectam sensores industriais a plataformas digitais, monitorando variáveis como vibração, temperatura e desempenho de máquinas para identificar padrões de falha e gerar alertas automáticos.

Esse modelo de gestão baseado em dados tem impacto direto nos resultados. Estudos da consultoria McKinsey & Company indicam que o uso de inteligência artificial e analytics em operações industriais pode reduzir custos de manutenção em até 12% e aumentar a disponibilidade de ativos em cerca de 9%.

Para Eymard Barroso, também cofundador da Melvin, o desafio das empresas não é mais apenas adotar tecnologia, mas integrá-la à operação. "Muitas indústrias já possuem sensores e sistemas, mas os dados ainda estão isolados. Quando conseguimos conectar essas informações, criamos uma visão completa da operação e isso muda totalmente a tomada de decisão", aponta.

Ainda segundo o executivo, a digitalização industrial representa uma mudança na própria lógica de gestão das operações. "A indústria sempre gerou uma quantidade enorme de dados, mas durante muito tempo essas informações não eram utilizadas de forma estratégica. Quando esses dados passam a ser integrados e analisados, eles deixam de ser apenas registros operacionais e se tornam inteligência para tomada de decisão", complementa.

A integração de dados industriais deve se tornar um dos principais diferenciais competitivos da próxima década, especialmente em setores intensivos em equipamentos, como energia, agronegócio, mineração e manufatura.

"A manutenção deixa de ser vista apenas como um centro de custo e passa a ser tratada como uma área estratégica para garantir produtividade, eficiência e continuidade da operação", finaliza Igor.

Nesse cenário, empresas que conseguirem transformar dados operacionais em inteligência de negócio tendem a ganhar vantagem competitiva em um ambiente industrial cada vez mais orientado por tecnologia, eficiência e previsibilidade.

News@TI

Parceria para desenvolver plataforma de avaliação de IA no desenvolvimento de software

@O Centro de Excelência em Inteligência Artificial da Universidade Federal de Goiás (CEIA/UFG) e a Meta, consultoria que transforma negócios com tecnologia, firmaram uma parceria estratégica para desenvolver uma plataforma voltada à avaliação, governança e validação de grandes modelos de linguagem (LLMs) aplicados ao desenvolvimento de software. O projeto tem como objetivo analisar, de forma sistemática, como diferentes modelos de inteligência artificial podem apoiar programadores ao longo do desenvolvimento de software. Na prática, a iniciativa funcionará como um laboratório para testar e comparar essas tecnologias, identificando quais são mais eficientes em cada etapa do processo (https://meta.com.br/).

Netskope amplia parceria com Google Cloud para segurança de IA em escala

@A Netskope (NASDAQ: NTSK), líder em segurança e redes modernas para a era da nuvem e da IA, anunciou a ampliação de uma parceria com o Google Cloud para oferecer desempenho e segurança para fluxos de trabalho de IA. A nova solução utiliza o Netskope One AI Guardrails para permitir a implementação corporativa de IA generativa de alto desempenho e fluxos de trabalho autônomos em escala no Google Cloud. Ao aproveitar os recursos da Netskope, a solução aprimora a segurança desses fluxos de trabalho e dos dados que eles utilizam (netskope.com).

Empresas & Negócios **José Hamilton Mancuso (1936/2017)** **Laurinda Machado Lobato (1941-2021)** Responsável: **Lilian Mancuso**

Editorias
Economia/Política: J. L. Lobato (lobato@netjen.com.br); *Ciência/Tecnologia:* Ricardo Souza (ricardosouza@netjen.com.br); *Livros:* Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br);
Comercial: comercial@netjen.com.br
Publicidade Legal: lilian@netjen.com.br

Webmaster/TI: Fabio Nader; *Editoração Eletrônica:* Ricardo Souza.
Revisão: Maria Cecília Camargo; *Serviço informativo:* Agências Brasil, Senado, Câmara, EBC, ANSA.

Artigos e colunas são de inteira responsabilidade de seus autores, que não recebem remuneração direta do jornal.

Colaboradores: Claudia Lazzarotto, Eduardo Moisés, Geraldo Nunes e Heródoto Barbeiro.

ISSN 2595-8410

Jornal Empresas & Negócios Ltda
Administração, Publicidade e Redação: Rua Joel Jorge de Melo, 468, cj. 71 – Vila Mariana – São Paulo – SP – CEP.: 04128-080
Telefone: (11) 3106-4171 – E-mail: (netjen@netjen.com.br)
Site: (www.netjen.com.br). CNPJ: 05.687.343/0001-90
JUCESP, Nire 35218211731 (6/6/2003)
Matriculado no 3º Registro Civil de Pessoa Jurídica sob nº 103.

Energia solar em Itaipu tem potencial para dobrar capacidade da usina

O reservatório de água da usina de Itaipu, na fronteira do Brasil com o Paraguai, na Região Sul do país, possui cerca de 1,3 mil quilômetros quadrados (km²) de perímetro, com quase 170 km de extensão, desde a barragem até o lado oposto, e uma largura média de 7 km entre as margens direita e esquerda

Toda a capacidade hidrelétrica contida na área inundada do Rio Paraná, que move turbinas que geram até 14 mil megawatts (MW) de energia elétrica, também pode ser aproveitada para gerar eletricidade a partir de painéis solares instalados justamente sobre o espelho d'água. Esse é o experimento que vem sendo estudado por técnicos brasileiros e paraguaios desde o fim do ano passado.

Tânia Rêgo/ABr

Ao todo, foram instalados 1.584 painéis fotovoltaicos em uma área de menos de 10 mil metros quadrados (m²) sobre o lago.

Ao todo, foram instalados 1.584 painéis fotovoltaicos em uma área de menos de 10 mil metros quadrados (m²) sobre o lago, a apenas 15 metros de um trecho da margem no lado paraguaio, com profundidade de aproximadamente 7 metros. A planta solar de Itaipu tem capacidade de gerar 1 megawatt-pico (MWp), unidade de medida para a capacidade máxima de geração de energia. Essa energia é equivalente ao consumo de 650 casas e só é utilizada para consumo interno, sem comercialização e sem ligação direta com a rede de geração hidrelétrica.

Na prática, o objetivo atual da "ilha solar" de Itaipu é funcionar como um laboratório de pesquisa para futuras aplicações comerciais. Os engenheiros envolvidos no projeto analisam todos os aspectos, como a interação das placas com o ambiente, incluindo eventuais impactos no comportamento de peixes e algas, na própria temperatura da água, influência dos ventos sobre o desempenho do painéis, a estabilidade da estrutura, dos flutuadores e da ancoragem com o solo.

A ideia, no futuro, é expandir a geração de energia elétrica por esta via, algo que precisará ser atualizado no próprio Tratado de Itaipu, assinado em 1973 entre Brasil e Paraguai e que viabilizou a colossal obra de engenharia compartilhada.

"Se falarmos em um potencial bem teórico, uma área de 10% do reservatório, coberta com placas solares, seria o mesmo que outra usina de Itaipu, em termos de capacidade de geração. Claro que isso não está no planos, pois seria uma área muito grande e depende ainda de muitos estudos, mas mostra o potencial dessa pesquisa", apontou o superintendente de Energias Renováveis da Itaipu Binacional, Rogério Meneghetti.

Estimativas preliminares indicam que seriam necessários pelo menos quatro anos de tempo de instalação para atingir uma geração solar de 3 mil megawatts (algo como 20% da capacidade instalada da hidrelétrica atualmente). O investimento é de US$ 854,5 mil (cerca de R$ 4,3 milhões na cotação atual). As obras de instalação foram tocadas por um consórcio binacional formado pelas empresas Sunlution (brasileira) e Luxacril (paraguaia), vencedor da licitação (ABr).

O que diferencia empresários que crescem dos que ficam travados nos negócios?

No Brasil, o contraste tem se intensificado. Dados da Fundação Getulio Vargas (FGV Ibre) indicam que apenas 27% das micro e pequenas empresas conseguiram crescer em 2024, enquanto a maioria opera com faturamento estagnado ou instável. Ao mesmo tempo, projeções do Banco Central apontam expansão econômica próxima de 2% em 2025, o que eleva a exigência por eficiência e estratégia.

Para especialistas, a diferença entre crescimento e estagnação passa pelo produto e pelo mercado, mas principalmente pela forma como líderes tomam decisões, se posicionam e constroem percepção de valor.

A psicóloga, empresária e mentora Fernanda Tochetto, fundadora do Tittanium Club e cofundadora da Mentoring League Society, é criadora do conceito de mentalidade de valor, estratégia que conecta comportamento, posicionamento e resultado nos negócios. Segundo ela, empresas que crescem não competem por preço, mas pela forma como são percebidas. “Valor não está no que a empresa entrega, mas no que o mercado reconhece. E isso é construído com decisão, consistência e posicionamento claro”, afirma.

Esse modelo pode ser observado em trajetórias que priorizam posicionamento, comunidade e construção de valor percebido. O empresário Flávio Augusto tem trabalhado a autoridade e o relacionamento como ativos estratégicos e estruturou um modelo baseado em conteúdo, curadoria e comunidade como alavancas de crescimento desde o início da década passada.

Segundo a especialista, a mentalidade de valor se sustenta em decisões estruturais do empresário, que envolvem o cuidado com a saúde física, emocional e espiritual, o uso estratégico do tempo, a clareza de propósito na liderança, além da construção de autoridade, da previsibilidade de vendas e da inserção em um ecossistema de negócios qualificado. “Valor não é o que você acredita que entrega, é o que o mercado percebe. E essa percepção é construída com consistência, posicionamento e prova real”, afirma.

Na prática, essa lógica reorganiza prioridades e redefine o conceito de crescimento empresarial. Saúde, tempo, dinheiro e paz passam a operar de forma integrada, com impacto direto na tomada de decisão, na consistência operacional e na capacidade de crescimento sustentável dos negócios.

Empresas que operam com base em valor tendem a elevar ticket médio, atrair clientes mais qualificados e reduzir a dependência de volume para crescer. Já negócios que competem apenas por preço enfrentam maior pressão de margem e dificuldade de diferenciação.

Esse movimento acompanha mudanças no comportamento do consumidor. O Edelman Trust Barometer 2024 aponta que 68% dos brasileiros confiam mais em líderes com reputação consolidada do que em empresas, o que reforça o peso da autoridade na decisão de compra.

Para Tochetto, um dos principais erros está na condução da rotina. Empresários estagnados tendem a operar sob pressão constante, reagindo a problemas imediatos e repetindo padrões que não geram avanço. “O empresário ocupado não é necessariamente um empresário em crescimento. Quem está preso na operação tende a manter o negócio no mesmo lugar”, afirma.

A transição, segundo ela, não depende de mais informação, mas de execução consistente. Revisar decisões, organizar o posicionamento, construir percepção de valor e se inserir em ambientes estratégicos são movimentos centrais. “Muitos empresários sabem o que precisa ser feito, mas não sustentam a execução. Mentalidade de valor é o que mantém o crescimento no longo prazo”, diz.

Com o aumento da exigência por posicionamento claro, fatores como comportamento de liderança, clareza estratégica e construção de valor tendem a ganhar ainda mais peso nos resultados. Para a especialista, crescimento não está ligado ao volume de esforço, mas à forma como o empresário pensa, decide e se posiciona. “Empresas não estagnam por falta de oportunidade, mas por falta de mentalidade de valor. É isso que sustenta crescimento consistente no longo prazo”, conclui. Mais informações: (https://www.fernandatochetto.com.br/).

Enem 2026: período para pedir isenção da taxa termina amanhã

O prazo para os interessados solicitarem a isenção de pagamento da taxa de inscrição do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) de 2026 termina nesta sexta-feira (24). A data limite também se aplica para aqueles candidatos que precisam justificar a ausência na edição do ano passado para participar gratuitamente desta edição.

A solicitação deve ser feita pela Página do Participante do Enem com o login único da plataforma de serviços digitais do governo federal, o Gov.br. O Inep prevê a gratuidade na inscrição do exame para os seguintes casos:

- matriculados no 3º ano do ensino médio em escola pública, em 2026;
- estudantes de todo o ensino médio em escola pública ou bolsistas integrais em escola privada e que possuam renda igual ou inferior a um salário-mínimo e meio;
- pessoas de baixa renda com registro ativo no Cadastro Único para Programas Sociais do governo federal (CadÚnico);
- beneficiários do programa Pé-de-Meia, do Ministério da Educação (MEC);

As pessoas que se enquadram nestes perfis devem solicitar a dispensa do pagamento da taxa, pois a isenção não é automática. O Inep destaca que o participante que integra uma família inscrita no CadÚnico precisa estar com a situação cadastral regular para solicitar a isenção da inscrição no Enem. A falta de atualização no Cad Único pode levar ao indeferimento do pedido para fazer as provas de graça (ABr).

Novas regras do Minha Casa, Minha Vida

As novas regras para financiamento de imóveis por meio do programa Minha Casa, Minha Vida começam a valer a partir desta quarta-feira (22). Com as mudanças, os limites de renda passam a ser: R$ 3,2 mil na faixa 1; R$ 5 mil na faixa 2; R$ 9,6 mil na faixa 3; R$ 13 mil na faixa 4.

O valor máximo dos imóveis também foi atualizado – para a faixa 3, passa a ser R$ 400 mil e, para a faixa 4, R$ 600 mil. As mudanças foram aprovadas em março pelo Conselho Curador do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS). A ampliação contará com recursos do Fundo Social, com cerca de R$ 31 bilhões destinados ao programa.

Segundo o governo, as mudanças devem ampliar o acesso ao programa, totalizando 87,5 mil famílias com juros menores; 31,3 mil novas famílias na faixa 3; e 8,2 mil famílias incluídas na faixa 4. A equipe técnica estima impacto de R$ 500 milhões em subsídios e de R$ 3,6 bilhões em crédito habitacional (ABr).

A – Máxima Performance

O Pirelli P Zero Trofeo RS é o melhor entre os pneus mais rápidos do mundo, projetado para uso em pista, mas também aprovado para condução em estrada. Isso de acordo com a plataforma Tyre Reviews, que comparou quatro produtos disponíveis nos mercados europeu e norte-americano. O P Zero Trofeo RS representa o auge da linha de estrada da Pirelli e incorpora soluções tecnológicas derivadas de sua experiência no automobilismo, onde a empresa compete nos mais altos níveis há 120 anos.

B – Ritmo Acelerado

A GWM atingiu a marca de 100 mil veículos emplacados no Brasil no início de abril, mesmo mês em que completa três anos de operação nacional. O resultado reforça o ritmo acelerado de crescimento da empresa, sustentado pela ampliação do portfólio, nacionalização da produção e expansão da presença no mercado brasileiro. Desde o primeiro faturamento, em abril de 2023, a evolução tem sido consistente. Em 2023, foram registrados 11.479 veículos emplacados, volume que saltou para 29.219 unidades em 2024 e atingiu 42.784 em 2025. Somente neste ano, a marca já comercializou mais de 16 mil carros para alcançar os 100 mil emplacamentos.

C – Campanha do Agasalho

O Governo de São Paulo iniciou a Campanha do Agasalho 2026. Com o slogan “Doe com amor, faz bem fazer o bem”, a iniciativa objetiva arrecadar roupas, cobertores e acessórios de inverno para atender pessoas em situação de vulnerabilidade. Órgãos públicos, empresas da iniciativa privada, comércios e condomínios interessados em se tornar pontos de arrecadação podem aderir à campanha mediante solicitação das caixas oficiais. Os interessados que quiserem participar como pontos oficiais de arrecadação, podem solicitar as caixas da campanha preenchendo o formulário neste link: (https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScH-m1epmJjVaYLbjbAGIVgRsYAILmqqoBcoRu0xmyHidu6LZg/viewform).

D – Retail Media

Em meio às discussões que movimentaram o setor de comércio digital e varejo, o Tenda Atacado reforçou seu avanço na agenda de transformação digital. A companhia anuncia uma parceria com a VTEX voltada à sua estratégia de retail media, em que passa a utilizar a plataforma como base tecnológica para sua estratégia, conectando marcas e indústrias aos consumidores de forma integrada, entre ambientes físicos e digitais. Com a iniciativa, o Tenda Atacado se torna o primeiro atacarejo do Brasil a operar com a VTEX dentro de uma estratégia estruturada de Retail Media.

E – Motos mais Procuradas

A Honda CG 160 Titan foi a motocicleta zero quilômetro mais procurada do Brasil no primeiro trimestre de 2026. A informação é do Webmotors Autoinsights, ferramenta que fornece dados sobre o mercado automotivo brasileiro com base nas visitas em anúncios da plataforma por usuários de todo o país. Na sequência, entre os modelos novos, aparecem Yamaha YZF-R15 (2º) e Honda CG 160 Fan (3º). Logo após surgem Honda CB 300F Twister ABS (4º), Honda XRE 300 Sahara (5º), BMW S 1000 RR (6º) e Yamaha XTZ 700 Ténéré (7º). Honda NX 500 (8º), Honda Pop 110i (9º) e Royal Enfield Hunter 350 (10º) completam a lista.

F – Moradia Digna

O projeto para colocar fim à Favela do Moinho, na região central de São Paulo, completa um ano neste mês de abril com mais de 800 famílias vivendo em novos espaços com segurança e dignidade. O reassentamento já alcança 96%, faltando menos de 40 imóveis para finalizar essa etapa do projeto liderado pelo Governo de São Paulo. Com o reassentamento em fase final, a área antes ocupada pela Favela do Moinho será destinada a uso público. O local receberá um parque urbano e uma nova estação de trem.

G – Simpósio sobre Futebol

Estão abertas as inscrições e submissões de trabalhos para o 5º Simpósio Internacional de Estudos sobre Futebol, promovido pelo Museu do Futebol. Com o tema “Futebóis em Campo: Protagonismos e Visibilidades”, o evento acontece de 25 a 29 de maio. O seminário reunirá pesquisadores, profissionais, estudantes e interessados no estudo do futebol no Brasil e no exterior. Inscrições e mais informações: (https://www.even3.com.br/5-simposio-internacional-de-estudos-sobre-futebol-701408/).

H – Reforma Tributária para PMEs

Para auxiliar empreendedores a entender as complexas mudanças fiscais, a Omie, líder em sistema de gestão (ERP) para PMEs, disponibiliza um eBook gratuito que explica os impactos da Reforma Tributária nos pequenos negócios. O material descomplica o tema e orienta estrategicamente o planejamento durante a transição do novo sistema de impostos sobre consumo, que vai de 2026 a 2033. Compreender antecipadamente as regras da Emenda Constitucional nº 132 é vital. O eBook está disponível gratuitamente no link (https://www.omie.com.br/materiais-ricos/).

Via Digital Motors

Lucia Camargo Nunes (*)

Geely EX5 chega em versão híbrida e futuramente brasileira

A Geely lança seu primeiro SUV híbrido plug-in EX5 EM-i no mercado brasileiro, disponível nas versões Pro (R$ 199.990), Max (R$ 219.990) e Ultra (R$ 244.990). O modelo será produzido no segundo semestre de 2026 no Complexo Industrial Ayrton Senna, no Paraná.

O sistema de propulsão EM-i utiliza um motor elétrico de 160 kW e um motor 1.5 a combustão de quatro cilindros que funciona prioritariamente como gerador. O conjunto entrega potência combinada de 262 cv e torque de 38,7 kgfm de torque, permitindo aceleração de 0 a 100 km/h em 7,8 segundos.

A autonomia total atinge 1.300 km. No modo elétrico, as versões Pro e Max contam com bateria de 18,4 kWh, enquanto a Ultra possui 29,8 kWh e autonomia de 112 km pelo Inmetro. A recarga de 30% a 80% leva entre 16 e 20 minutos em carregadores DC.

rodolfo buhrer_divulgação

Geely Ex5 Emi.

Com 4,74 metros de comprimento e 2,75 metros de entre-eixos, o SUV pode vir com rodas de 18 ou 19". O porta-malas tem capacidade de 428 litros e o interior conta com console central elevado e botões físicos para climatização e teto solar.

A interface digital é composta por um painel de instrumentos de 10,2 polegadas, tela central de 15,4" e projeção no para-brisa (HUD) de 13,8".

O pacote de segurança ativa (Adas) inclui frenagem autônoma de emergência, controle de cruzeiro adaptativo, monitoramento de ponto cego, alerta de tráfego cruzado com frenagem automática e assistente de permanência em faixa. O modelo dispõe de seis airbags de série e visão panorâmica de 540 graus com chassi transparente nas versões Max e Ultra.

Esportivo da GAC ganha upgrade de motor e autonomia

A linha 2027 do GAC Hyptec HT 100% elétrico chega com atualizações técnicas 12 meses após o lançamento do modelo. A potência do SUV elétrico subiu de 245 cv para 340 cv, enquanto o torque passou de 31,5 kgfm para 43,8 kgfm. Com esse aumento, a aceleração de 0 a 100 km/h foi reduzida de 6,8 para 5,8 segundos.

A bateria teve a capacidade ampliada de 72,7 kWh para 83 kWh, elevando a autonomia no ciclo Inmetro de 362 km para 431 km. O sistema de recarga suporta 280 kW em corrente contínua, permitindo atingir de 30% a 80% da carga em 15 minutos.

As dimensões externas e internas foram mantidas, com o entre-eixos de 2,935 m e o porta-malas de 670 litros.

Os preços foram reajustados para R$ 314.990 na versão Elite e R$ 369.990 na Ultra (com portas asas de gaivota).

A rede de concessionárias hoje conta com 55 lojas e a marca deve atingir 120 unidades até o fim de 2026.

GAC Hyptec 2027.

Kia Carnival passa a ser híbrida

A Kia iniciou a comercialização da 4ª geração da minivan Carnival no Brasil, agora equipada com sistema híbrido (HEV). Disponível em versão única EX por R$ 684.990, o modelo substitui o motor a combustão anterior por um conjunto que combina motor 1.6 turbo e um elétrico, que combinados rendem 245 cv.

O consumo urbano passou de 7,3 km/l para 11,9 km/l. O entre-eixos foi elevado e agora tem 3 metros, e seu comprimento total é de 5,155 m. A capacidade é de oito ocupantes, com porta-malas de 627 litros atrás da terceira fileira.

O painel central integra duas telas curvas de 12,3" e o pacote de assistência à condução inclui frenagem de emergência, monitor de ponto cego, câmeras 360° e assistente de saída de segurança.

Carnival, 2027.

Evento sobre eletromobilidade será em junho

São Paulo recebe, entre 22 e 25 de junho, no Distrito Anhembi e no Sambódromo, a primeira edição da Future Mobility 2026. O evento centraliza segmentos de eletrificação, infraestrutura, digitalização e micromobilidade, substituindo e ampliando o escopo da antiga Eletrocar Show.

A organização projeta a presença de 50 mil visitantes e centenas de expositores. No Sambódromo, o foco reside na área de experimentação, que inclui um circuito para testes de veículos elétricos, uso de simuladores e demonstrações de sistemas embarcados.

As atividades práticas abrangem a condução de veículos por profissionais e visitantes, além de espaços para testes de bicicletas e patinetes.

(*) - É economista e jornalista especializada no setor automotivo, editora do portal www.viadigital.com.br e do canal @viadigitalmotors no YouTube.
E-mail: lucia@viadigital.com.br

Brasil apresenta políticas para TV 3.0 em feira mundial de inovação

Representantes do Ministério das Comunicações e da Empresa Brasil de Comunicação (EBC) participaram, em Las Vegas, nos Estados Unidos, da maior feira de tecnologia de mídia, audiovisual e radiodifusão do mundo. O NAB Show, promovido pela associação de radiodifusores dos EUA, é a vitrine das principais inovações tecnológicas no setor.

Durante o evento, o ministro das Comunicações, Frederico de Siqueira Filho, afirmou que o governo federal estuda o uso de recursos do Edital 5G para a distribuição de kits de recepção da TV digital 3.0 às famílias de baixa renda. A verba diz respeito às contrapartidas de investimento estabelecidas para expansão de conectividade em rede exclusiva do Estado.

Conforme Siqueira Filho, a iniciativa "não é apenas uma medida social de alta relevância, é também uma estratégia estruturante". Para ele, garantir o acesso significa "acelerar a adoção, estimular o mercado e criar as condições para que todo ecossistema se desenvolva de forma sustentável."

O ministro também destacou que o governo trabalha para "que a televisão possa operar como um canal robusto de alertas à população, com capacidade de segmentação geográfica e potencial de ativação automática dos dispositivos, garantindo que a informação chegue a quem precisa no momento certo" (ABr).

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL
33º Subdistrito - Alto da Mooca
ILZETE VERDERAMO MARQUES - Oficial

Faço saber que os seguintes pretendentes apresentaram os documentos exigidos pelo Art. 1525, do Código Civil Atual Brasileiro e desejam se casar:

O pretendente: **JOSUE FELIX HUAMAN VALERIO,** estado civil solceiro, filho de Felix Teodomiro Huaman Suarez e de Gladiz Aide Valerio Blas, residente e domiciliado no Alto da Mooca, nesce subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **ANNA CAROLINA CARLETO CALDAS,** estado civil solteira, filha de Manoel Angelo Caldas e de Elaine Carleto Caldas, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **LEANDRO SILVA DE ATAÍDE,** estado civil solteiro, filho de Nelson Neves de Ataíde e de Alaíde Alves Silva de Ataíde, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **DJANE CAIRES DA SILVA,** estado civil solteira, filha de Ana Caires da Silva, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **BRUNO DE OLIVEIRA MATOS,** estado civil solteiro, filho de Gilvandro Guedes Matos e de Solange Rezende de Oliveira Matos, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **GABRIELA FARIAS DA SILVA,** estado civil solteira, filha de Rogerio Caetano da Silva e de Cleonice Aparecida Farias, residente e domiciliada em São Bernardo do Campo - SP. Obs.: O pretendente é residente à Rua Plácido de Castro, nº 83, Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP e a pretendente é residente à Rua Agenor Sérgio de Oliveira, nº 78, em São Bernardo do Campo - SP. Em razão da revogação do parágrafo 4° do Artigo 67, da Lei 6015/77, pelo Artigo 20, Item III, alínea "b" qa Lei 14.382/22, deixo de encaminhar Edital de Proclamas para afixação e publicidade ao Cartório de residência da pretendente.

O pretendente: **RODRIGO LUNARDI,** estado civil solteiro, filho de Arnaldo Lunardi e de Marlene dos Santos Lunardi, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **FABIANA ROSSI,** estado civil divorciada, filha de Antonio Rossi e de Aparecida Silvia Figueira Rossi, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **WESLEY AUGUSTO RENAN ALEXSANDER SOUSA DE OLIVEIRA,** estado civil divorciado, filho de Antonio Samuel de Oliveira e de Wilma Sousa de Oliveira, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **CAROLINE DE SOUZA FERREIRA,** estado civil solteira, filha de Waldemar Lopes Ferreira Filho e de Laura de Souza Ferreira, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

A pretendente: **MARIANA GUIMARÃES GARCIA,** estado civil solteira, filha de Duval Tadeu Garcia e de Ilzete Almeida Guimarães Garcia, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **ELLEN ALVES,** estado civil solteira, filha de Elenilda Maria Alves, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **EMERSON DE SIQUEIRA CHAVES,** estado civil solteiro, filho de Fabio Petronilo Chaves e de Simone Cardoso de Siqueira Chaves, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **THAYNÁ DA COSTA ALVES,** estado civil solteira, filha de Augusto Alves Neto e de Jane Evane da Costa, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **GUILHERME AVELINO MAZZAROLO,** estado civil solteiro, filho de Luis Carlos Mazzarolo e de Ronilsa Avelino Mazzarolo, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **VIVIAN DE OLIVEIRA CANDIDO DA SILVA,** estado civil solteira, filha de Marcos Daniel Candido da Silva e de Vani Pinto de Oliveira Candido da Silva, residente e domiciliada neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP.

O pretendente: **RICARDO LOPES,** estado civil divorciado, filho de Getulio Antonio Lopes e de Vera Lucia Fioravante Lopes, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **LYS NOGUEIRA LEITE,** estado civil divorciada, filha de João de Deus Dantas Leite e de Claudia Maria Nogueira Januario, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **BRUNO GIRONA DE LIRA,** estado civil solteiro, filho de Jose Aildo Paes de Lira e de Maria Aparecida Girona de Lira, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **CAROLINE AMÉLIA BARBOZA,** estado civil divorciada, filha de Damião Barboza Silva e de Luzinete Amelia Gonçalves, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **ÁLLAN VIANA,** estado civil solteiro, filho de Francisco José Rocha Viana e de Francisca Marinez Carlos Viana, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **BRUNA DA COSTA ALTAFIM,** estado civil solteira, filha de José Luiz Altafim e de Idelvira Augusta da Costa Altafim, residente e domiciliada neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP.

O pretendente: **FELIPE TEIXEIRA,** estado civil solteiro, filho de Raniere Lourenço Teixeira e de Claudia Aparecida da Silva Batista, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **THALITA BORGES DA SILVA,** estado civil solteira, filha de Claudio Souza da Silva e de Ediane Borges de Almeida, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **PEDRO HENRIQUE DE PAULA DIAS,** estado civil solteiro, filho de Celso Cerqueira Dias e de Keli Cristina de Paula Dias, residente e domiciliado no Distrito de Ermelino Matarazzo, nesta Capital - São Paulo - SP. A pretendente: **ANA BEATRIZ PINTO DIAS,** estado civil solteira, filha de Marcos Francisco Dias e de Ana Rosa Pinto, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. Obs.: O pretendente é residente à Rua Astrogildo Rodrigues de Freitas , nº 127, Distrito de Ermelino Matarazzo, nesta Capital - São Paulo - SP e a pretendente é residente à Rua Tujucuê, nº 78 , casa 02, Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. Em razão da revogação do parágrafo 4° do Artigo 67 , da Lei 6015/77, pelo Artigo 20, Item III, alínea "b" da Lei 14.382/22, deixo de encaminhar Edital de Proclamas para afixação e publicidade ao Cartório de residência do pretendente.

Se alguém souber de algum impedimento, oponha-se na forma da lei. Lavro o presente, para ser afixado no Oficial de Registro Civil e publicado na imprensa local Jornal Empresas & Negócios

Empresas & Negócios

www.netjen.com.br

Para veiculação de seus Balanços, Atas, Editais e Leilões neste jornal, consulte sua agência de confiança, ou ligue para

3106-4171

Ines249 www.netjen.com.br

Clark Material Handling Brasil S.A.

CNPJ nº 07.105.510/0001-72

Demonstrações Financeiras referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2025 - (Valores expressos em reais - R$, exceto quando indicado de outra forma)

Balanço Patrimonial em 31 de dezembro de 2025 e de 2024 (Em Reais)

Ativo	Nota	2025	2024
Circulante			
Caixa e equivalentes de caixa	4	1.036.203	1.780.781
Contas a receber de clientes	5	11.435.703	9.350.663
Partes relacionadas	14	578.769	1.164.602
Estoques	6	47.821.572	53.064.258
Impostos a recuperar	7	1.763.497	376.408
Outras contas a receber		187.470	360.213
		62.823.214	**66.096.925**
Não circulante			
Contas a receber de clientes	5	-	262.201
Imposto de renda e contribuição social diferidos ativo	12	1.980.967	3.697.790
Imobilizado	8	9.510.754	9.718.771
Intangível	9	346.187	273.915
		11.837.908	**13.952.677**
Total do ativo		**74.661.122**	**80.049.602**

Passivo e patrimônio líquido	Nota	2025	2024
Circulante			
Empréstimos e financiamentos	10	1.654.559	935.143
Fornecedores		1.742.075	4.626.103
Salários e encargos sociais		1.174.228	1.183.477
Impostos e tributos a recolher		82.195	717.910
Imposto de renda e contribuição social		374.260	188.049
Partes relacionadas	14	74.899.878	86.152.533
Provisão para garantia	13	1.730.823	1.331.217
Adiantamento de clientes		518.054	2.311.171
Outras contas a pagar		381.745	627.265
		82.557.817	**98.072.868**
Não circulante			
Fornecedores		-	248.932
Provisão para garantia	13	349.074	774.709
Imposto de renda e contribuição social diferidos	12	857.872	8.735
		1.206.946	**1.032.376**
Total do passivo		**83.764.763**	**99.105.244**
Patrimônio líquido	15		
Capital social		15.706.993	15.706.993
Prejuízos acumulados		(24.810.634)	(34.762.635)
		(9.103.641)	**(19.055.642)**
Total do passivo e patrimônio líquido		**74.661.122**	**80.049.602**

As notas explicativas da Administração são parte integrante das demonstrações contábeis.

Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e de 2024 (Em Reais)

	Capital social	Lucros e Prejuízos acumulados	Total
Saldos em 31 de dezembro de 2023	**15.706.993**	**(35.833.014)**	**(20.126.021)**
Lucro líquido do exercício	-	1.070.379	**1.070.379**
Saldos em 31 de dezembro de 2024	**15.706.993**	**(34.762.635)**	**(19.055.642)**
Lucro líquido do exercício	-	9.952.001	**9.952.001**
Saldos em 31 de dezembro de 2025	**15.706.993**	**(24.810.634)**	**(9.103.641)**

As notas explicativas da Administração são parte integrante das demonstrações contábeis.

Demonstrações do Resultado Abrangente exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e de 2024 (Em Reais)

	2025	2024
Lucro líquido do exercício	**9.952.001**	**1.070.379**
Outros resultados abrangentes a serem reclassificados para o resultado do exercício em períodos subsequentes	-	-
Outros resultados abrangentes não reclassificados para o resultado do exercício em períodos subsequentes	-	-
Resultado abrangente do exercício	**9.952.001**	**1.070.379**

As notas explicativas da Administração são parte integrante das demonstrações contábeis.

Demonstrações do Resultado exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e de 2024 (Em Reais)

	Nota	2025	2024
Receita líquida de vendas	16	**106.911.107**	**159.591.710**
Custo dos produtos vendidos	17	(87.839.157)	(127.856.387)
Lucro bruto		**19.071.950**	**31.735.323**
Despesas operacionais			
Vendas	18	(5.160.341)	(4.921.626)
Gerais e administrativas	19	(7.354.371)	(7.076.084)
Outras despesas operacionais	19	-	-
		(12.514.712)	**(11.997.710)**
Lucro operacional antes do Resultado Financeiro		**6.557.238**	**19.737.613**
Resultado financeiro			
Receitas financeiras	20	13.620.433	3.368.620
Despesas financeiras	20	(6.317.938)	(20.798.674)
		7.302.495	**(17.430.054)**
Lucro antes do IRPJ e CSLL		**13.859.733**	**2.307.559**
Imposto de Renda e Contribuição Social - correntes	12	(1.341.771)	(2.896.850)
Imposto de Renda e Contribuição Social - diferidos	12	(2.565.961)	1.659.671
		(3.907.732)	**(1.237.179)**
Lucro líquido do exercício		**9.952.001**	**1.070.379**

As notas explicativas da Administração são parte integrante das demonstrações contábeis.

Demonstrações dos Fluxos de Caixa exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e de 2024 - (Em Reais)

Fluxo de caixa das atividades operacionais	Nota	2025	2024
Lucro líquido do exercício		**9.952.001**	**1.070.379**
Ajustes para reconciliar o lucro líquido do exercício ao caixa (proveniente das)/utilizado nas atividades operacionais			
Depreciação e amortização	8 e 9	338.005	353.821
IR. e Contribuição Social - diferidos ativo	12	1.716.823	(1.031.117)
IR. e Contribuição Social - diferidos passivo	12	849.137	(628.554)
Baixa do ativo imobilizado e intangível	8 e 9	195.345	34.715
Provisão para garantias		(26.029)	577.943
Provisão para devedores duvidosos		(48.134)	48.134
Provisão para contingência	11	-	-
Reversão para perdas nos estoques	6	-	-
Reversão para impairment de ativos		(128.666)	(132.691)
Variação cambial		10.032.681	6.842.000
Juros sobre empréstimos		57.374	117.308
(Redução)/aumento dos ativos operacionais			
Contas a receber de clientes		(1.774.705)	(251.744)
Partes relacionadas		592.240	934.421
Estoques		5.242.686	(19.891.029)
Impostos a recuperar		(1.387.089)	1.714.316
Outras contas a receber		172.743	344.880
(Redução)/aumento dos passivos operacionais			
Fornecedores		(3.132.960)	2.357.196
Salários e encargos sociais		(9.249)	139.441
Impostos e tributos a recolher		(635.715)	357.401
Imposto de Renda e Contribuição Social		1	1
Partes relacionadas		(21.291.743)	9.891.724
Adiantamento de clientes		(1.793.117)	(3.605.775)
Outras contas a pagar		(245.520)	75.877
Imposto de Renda e Contribuição Social do exercício	12	1.341.771	2.896.850
Pagamento de Imposto de Renda e Contribuição Social		(1.155.561)	(4.823.338)
Pagamento de juros sobre empréstimos		(57.374)	(117.308)
Caixa líquido aplicado nas atividades operacionais		**(1.195.054)**	**(2.725.149)**
Fluxo de caixa das atividades de investimento			
Aquisição de ativo imobilizado e intangível	8 e 9	(268.941)	(332.884)
Caixa líquido aplicado nas atividades de investimento		**(268.941)**	**(332.884)**
Fluxo de caixa das atividades de financiamento			
Captação de empréstimos		2.439.368	4.171.000
Pagamento de empréstimos - principal		(1.719.952)	(3.499.290)
Caixa líquido gerado pelas atividades de financiamento		**719.416**	**671.710**
Redução de caixa e equivalentes de caixa		**(744.578)**	**(2.386.323)**
Caixa e equivalentes de caixa no início do exercício		1.780.781	4.167.104
Caixa e equivalentes de caixa no fim do exercício		1.036.203	1.780.781

As notas explicativas da Administração são parte integrante das demonstrações contábeis.

Contador: **Romulo Olindo Rigon Coimbra e Silva**-CRC SP 33900/O-4

As Demonstrações Financeiras completas e Relatório do Auditor Independente sobre as demonstrações financeiras realizado por BDO RCS Auditores Independentes SS Ltda. foram publicadas na edição digital deste jornal conforme Lei nº 6.404/76, Art. 289 e encontram-se à disposição dos Senhores acionistas e interessados na sede social da Companhia e no site do Jornal: https://jornalempresasenegocios.com.br/publicidade_legal/

Lapefer Comércio e Indústria de Laminados Ltda.

CNPJ 60.869.203/0001-40

Demonstrações Financeiras para os exercícios findos em 31/12/2025 e 2024 (Valores expressos em MR$)

Balanços Patrimoniais

Ativo	Notas	2025	2024
Ativo circulante			
Caixa e equivalentes de caixa	4	13.096	8.807
Contas a receber	5	43.966	42.102
Estoques	6	196.684	219.052
Tributos a recuperar	–	749	8.123
Outros ativos	–	867	763
Total do ativo circulante		**255.362**	**278.847**
Ativo não circulante			
Tributos a recuperar	–	87	128
Outros ativos LP	–	200	65
Depósitos judiciais	13	42	39
Imobilizado	7	2.526	2.885
Arrendamento mercantil	8	10.104	20.208
Total do ativo não circulante		**12.959**	**23.325**
Total do ativo		**268.321**	**302.172**

Passivo e Patrimônio Líquido	Notas	2025	2024
Passivo circulante			
Empréstimos e financiamentos - CP	9	16.666	30.309
Fornecedores	10	43.566	34.145
Obrigações trabalhistas e tributárias	11	3.972	4.275
Mútuo com partes relacionadas	12	–	9.000
Juros sobre capital próprio	14.2	12.740	7.258
Lucros a distribuir - CP	14.3	123.342	–
Arrendamento mercantil - CP	8	10.104	10.894
Outros passivos	–	1.769	1.874
Total do passivo circulante		**212.159**	**97.755**
Passivo não circulante			
Arrendamento mercantil - LP	8	–	10.104
Provisão para contingências	13	542	495
Total do passivo não circulante		**542**	**10.599**
Patrimônio líquido			
Capital social		55.620	55.620
Reserva de lucros	14	–	138.198
Total do patrimônio líquido		**55.620**	**193.818**
Total do passivo e patrimônio líquido		**268.321**	**302.172**

Demonstrações do Resultado Abrangente

	2025	2024
Lucro líquido do exercício	**21.323**	**18.204**
Outros resultados abrangentes	–	–
Resultado abrangente do exercício	**21.323**	**18.204**

Demonstrações do Resultado

	Notas	2025	2024
Receita líquida	15	374.597	406.316
Custos	16	(309.245)	(343.461)
Lucro bruto		**65.352**	**62.855**
Despesas operacionais			
Comerciais	17	840	621
Administrativas e gerais	18	(35.745)	(35.033)
Outras receitas (despesas) operacionais	19	1.350	774
Lucro operacional antes do resultado financeiro		30.117	27.975
Despesas financeiras	20	(3.529)	(5.271)
Receitas financeiras	20	2.183	1.383
Lucro antes do IR e da CS		**28.771**	**24.087**
IR e da contribuição social	21	(7.448)	(5.883)
Lucro líquido do exercício		**21.323**	**18.204**

Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido

	Notas	Capital social	Reserva de lucros	Total
Saldos em 31/12/2023		**55.620**	**126.809**	**182.429**
Lucro do exercício	–	–	18.204	18.204
Remuneração de juros sobre capital próprio	14.2	–	(5.000)	(5.000)
Distribuição de lucros	14.3	–	(1.815)	(1.815)
Saldos em 31/12/2024		**55.620**	**138.198**	**193.818**
Lucro do exercício	–	–	21.323	21.323
Remuneração de juros sobre capital próprio	14.2	–	(6.450)	(6.450)
Distribuição de lucros	14.3	–	(153.071)	(153.071)
Saldos em 31/12/2025		**55.620**	**–**	**55.620**

Demonstrações dos Fluxos de Caixa

	2025	2024
Fluxo de caixa das ativ. operacionais		
Lucro antes do IR e da CS	**28.771**	**24.087**
Ajustes para conciliar o resultado às disponib. geradas pelas atividades		
Depreciação	848	863
Amortização - direito de uso	10.104	9.480
Juros sobre empréstimos	2.612	3.950
Provisão para contingência	47	45
Provisão (reversão) para créditos de liquidação duvidosa	(1.011)	(1.144)
(Aum.)/ redução das contas do ativo		
Contas a receber	853	11.291
Estoques	22.368	(14.935)
Tributos a recuperar	7.415	8.289
Outros ativos	239	739
Depósitos judiciais	3	39
Aum./ (redução) das contas do passivo		
Fornecedores	9.421	7.695
Obrigações trabalhistas e tributárias	(2.109)	(1.372)
Outros passivos	105	847
Juros sobre capital próprio a pagar	5.482	4.250
Lucros a distribuir	123.342	–
Caixa proveniente das ativ. operacs.	**206.090**	**52.352**
IR e contribuição social pagos	(5.642)	(3.236)
Caixa e equivalentes de caixa provenientes das atividades operacionais	**200.448**	**49.116**
Fluxo de caixa das atividades de investimento		
Aquisição de imobilizado e intangível	489	(1.105)
Caixa e equivalentes de caixa aplicado nas atividades de investimento	**489**	**(1.105)**
Fluxos de caixa das ativ. de financiamento		
Pagtos de empréstimos e financiamentos	(96.138)	(168.722)
Captação de empréstimos e financiamentos	79.883	124.364
Mútuo com partes relacionadas	(9.000)	9.000
Arrendamento mercantil - direito de uso	(10.894)	(8.690)
Lucros a distribuir	(123.342)	(1.815)
Lucros distribuídos	(29.729)	–
Juros sobre o capital próprio	(6.450)	(5.000)
Caixa e equivalentes de caixa proveniente das atividades de financiamento	**(195.670)**	**(50.863)**
Aum. líq. de caixa e equivalentes de caixa	**4.289**	**(2.852)**
No início do exercício	8.807	11.659
No final do exercício	13.096	8.807
Aum. líq. de caixa e equivalentes de caixa	**4.289**	**(2.852)**

Adriana Locatelli - Sócia Administradora

Pedro Alves das Flores - CRC 1SP 192.239/O-4

Luizacred S.A. Sociedade de Crédito, Financiamento e Investimento

CNPJ 02.206.577/0001-80 NIRE 35300152239

Edital de Convocação

ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA E EXTRAORDINÁRIA

Os senhores acionistas da **Luizacred S.A. Sociedade de Crédito, Financiamento e Investimento** ("Companhia") são convidados pelo Conselho de Administração a se reunirem em Assembleia Geral Ordinária, que se realizará em 30.04.2026, às 19h, na sede social da Companhia, na Rua Maria Prestes Maia, 300, sala 5A, Carandiru, em São Paulo (SP), a fim de: **I - Em pauta ordinária:** (a) Tomar as contas dos administradores, examinar e deliberar sobre as Demonstrações Financeiras relativas ao exercício encerrado em 31.12.2025; (b) Deliberar sobre a destinação do lucro líquido do exercício e referendar a deliberação de dividendos da Companhia; (c) Eleger os integrantes do Conselho de Administração para o próximo mandato anual, que vigorará até a posse dos eleitos na Assembléia Geral Ordinária de 2027; e (d) Fixar a verba remuneratória global e anual destinada aos administradores. **II - Em pauta extraordinária:** (a) Realizar a inclusão do parágrafo 2º no artigo 15 do Estatuto Social da Companhia, a fim de acrescentar um limite de idade para os membros da Diretoria; (b) Consolidar o Estatuto Social com a alteração mencionada acima. Os documentos a serem analisados na Assembleia encontram-se à disposição dos acionistas na sede da Sociedade. São Paulo (SP), 18 de abril de 2026. (a) Rubens Fogli Netto - Presidente do Conselho de Administração. (18/21/23)

ORIENT RELÓGIOS DO BRASIL S.A.

CNPJ (MF) 60.401.205/0001-00 - NIRE 35.300.042.875

Edital de Convocação - Assembleia Geral Ordinária

Ficam convocados os Srs. Acionistas, a se reunirem em **Assembleia Geral Ordinária** no dia 30 de abril de 2026, às 10:00 horas, em sua Sede Social, na Avenida das Nações Unidas, 10.989, 7º. Andar, Conjunto 71, Sala 1 - Brooklin Paulista, São Paulo - SP, CEP 04578-000, a fim de deliberarem sobre a seguinte ordem do dia: **1)** Tomar as contas dos administradores, examinar, discutir e votar as demonstrações financeiras relativas ao exercício social encerrado em 31.12.2025; **2)** Deliberar sobre a destinação do lucro líquido do exercício; **3)** Eleição de Diretoria e **4)** Outros assuntos de interesse social. São Paulo, 17 de abril de 2026. **A Diretoria. (18, 21 e 23/04/2026)**

Edital de Citação Prazo de 20 dias. Processo Nº 0002427-76.2019.8.26.0010. O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 2ª VC, do Foro Regional X - Ipiranga, Estado de SP, Dr(a). Marina Dubois Fava, na forma da Lei, etc. Faz Saber: a **Luis Alberto Lourencano Braz**, CPF: 136.450.408-11 que fica citado e intimado na ação de Cumprimento de Sentença promovida por **Sem Parar Instituição de Pagamento Ltda**, para realizar o pagamento da quantia de R$ 131.717,54 referente as faturas vencidas e não quitadas, devidamente atualizada, no prazo que começará a fluir a partir da primeira publicação deste edital e, findo tal prazo, começará a fluir automaticamente o prazo de 15 dias para contestar, sob pena de revelia, observadas as formalidades legais previstas no art. 257 do CPC. Estando o réu em lugar ignorado, foi deferida a sua Citação e Intimação por edital, para que em 15 dias, a fluir após os 20 dias supra, conteste a ação sob pena de serem tidos como verdadeiros os fatos alegados na inicial. Ficando advertido de que será nomeado curador especial em caso de revelia. Será o edital afixado e publicado na forma da lei. Nada Mais. Dado e passado nesta cidade de São Paulo, aos 31/03/2026.

Edital de Intimação Prazo de 30 dias. Processo Nº 0000516-69.2026.8.26.0079. O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 3ª VC, do Foro de Botucatu, Estado de SP, Dr(a). José Antonio Tedeschi, na forma da Lei, etc. Edital de Intimação – Prazo 20 dias. Proc. 0000516-69.2026.8.26.0079. O Dr. Jose Antonio Tedeschi, Juiz de Direito da 3ª VC do Foro de Botucatu/SP, Faz Saber a **Luciano De Oliveira Melo**, CPF: 222.176.938-40, que nos autos de cumprimento de Sentença ajuizado por **Sem Parar Instituição de Pagamento Ltda**, foi deferida a sua Intimação por edital para que efetue o pagamento do valor de R$ 27.500,86 que deverá ser devidamente atualizado até a data do efetivo pagamento, no prazo de 15 dias, (art.513,§2º, IV, CPC) a fluir após os 20 dias supra, sob pena de multa e Honorários de 10 % (art.523, §1º, CPC), podendo oferecer impugnação, no prazo de 15 dias (art.525 CPC). Será o edital afixado e publicado na forma da lei. Nada mais. Botucatu, 19/02/2026.

Edital de Intimação Prazo de 20 dias. Processo Nº 0000165-09.2026.8.26.0011. O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 4ª VC, do Foro Regional XI - Pinheiros, Estado de SP, Dr(a). Vanessa Bannitz Baccala da Rocha, na forma da Lei, etc. Faz Saber a(o) **Manoel Pereira De Araujo**, Brasileiro, Solteiro, Vigilante, RG 25.395.988-3, CPF 01402165889, que lhe foi proposta uma ação de Cumprimento de sentença por parte de **Momentum Empreendimentos Imobiliários LTDA**. Encontrando-se o réu em lugar incerto e não sabido, foi determinada a sua Intimação, por Edital, para pagamento de R$ 141.431,50, no prazo de 15 dias, que fluirá após o decurso do prazo do presente edital, sob pena de incidência de multa de 10% e de honorários advocatícios de 10% (art.523 do CPC). Fica advertida de que, decorrido sem pagamento, terá início o prazo de quinze dias para, independentemente de penhora e de nova intimação, oferecer impugnação. Será o presente edital, publicado na forma da lei. **NADA MAIS**. São Paulo, aos 26/03/2026.

Edital de Citação – Prazo 20 dias. Proc. **1010020.74.2022.8.26.0224.** O Dr. Felipe Albertini Nani Viaro, Juiz de Direito da 2ª VC do Foro de Guarulhos/SP. Faz Saber a **RAFAEL TADEU MARIA,** que lhes foi proposta ação de Monitória por **CGMP - CENTRO DE GESTAO DE MEIOS DE PAGAMENTO S.A**, objetivando o recebimento da quantia de **R$ 12.205,75.** Referente as faturas Vencidas e não quitadas, devidamente atualizada e, efetue o pagamento de honorários advocatícios correspondentes à 5% do valor da causa, ou apresente embargos ao mandado monitório, nos termos do artigo 701 do CPC. O réu será isento do pagamento de custas processuais se cumprir o mandado no prazo. Caso não cumpra o mandado no prazo e os embargos não forem opostos, constituir-se-á de pleno direito o título executivo judicial, independentemente de qualquer formalidade. Estando o réu em lugar ignorado, foi deferida a sua Citação por edital, para que em 15 dias, a fluir após os 20 dias supra, conteste a ação sob pena de serem tidos como verdadeiros os fatos alegados na inicial. Ficando advertido de que será nomeado curador especial em caso de revelia. Será o edital afixado e publicado na forma da lei. Nada Mais. Guarulhos, 07 de Abril de 2025..

Empresas & Negócios Publicidade Legal

TRANSPARÊNCIA
A TRANSPARÊNCIA DA EMPRESA GERA CONFIANÇA AOS LEITORES. POR ISSO, AS PUBLICAÇÕES LEGAIS NOS JORNAIS SÃO ESSENCIAIS PARA A SEGURANÇA JURÍDICA.
AFINAL, O JORNAL É LEGAL.
LUZ
cenp Fórum da Autorregulação do Mercado Publicitário
ANJ ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNAIS
abra legal ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS E VEÍCULOS ESPECIALIZADOS EM PUBLICIDADE LEGAL
adjoriBR JORNAIS DO INTERIOR

NR-1: tudo que o RH precisa saber para se adequar

Gisele Matias (*)

A poucomais de um mês da entrada em vigor das atualizações da Norma Regulamentadora nº 1, prevista para 26 de maio de 2026, o cenário ganhou novos contornos com o pedido da Confederação Nacional de Saúde (CNSaúde) para o adiamento da exigência de inclusão dos riscos psicossociais no Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO).

A entidade solicitou ao Ministério do Trabalho e Emprego a postergação por, no mínimo, um ano, apontando lacunas técnicas, ausência de diretrizes claras e insegurança jurídica na aplicação da norma. Até o momento, no entanto, não há definição oficial sobre qualquer mudança de prazo — o que mantém as empresas diante de um cenário de incerteza, mas sem reduzir a urgência da preparação.

Publicada em 2024, a atualização da NR-1 ampliou significativamente o escopo do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) ao tornar obrigatória a inclusão dos fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho. Na prática, isso exige que as organizações passem a identificar, avaliar e documentar aspectos como sobrecarga de trabalho, assédio, falta de clareza nas funções, ausência de suporte da liderança e falhas na comunicação interna.

Esses elementos, até então, não são padronizados, e variam de acordo com a realidade de cada empresa, o que exige um olhar individualizado sobre o ambiente organizacional. Nesse contexto, o PGR precisa refletir fielmente as condições específicas de cada operação, afastando abordagens genéricas que pouco contribuem para a efetiva gestão dos riscos.

Outro ponto relevante é que a norma não trata do acompanhamento individual da saúde mental dos trabalhadores, mas sim das condições coletivas de trabalho. O foco está no ambiente, nos processos e na forma como o trabalho é estruturado e gerido. Isso representa uma mudança importante de perspectiva, especialmente para o RH: não se trata de identificar casos isolados, mas de compreender quais fatores organizacionais podem gerar impacto sobre os colaboradores, como grupo, e atuar preventivamente sobre essas causas.

Até porque, o cenário é preocupante: dados divulgados pelo G1 do Ministério da Previdência Social mostraram que, em 2025, mais de meio milhão de licenças foram concedidas por transtornos mentais, estabelecendo um novo recorde no país. Ao todo, o Brasil registrou cerca de quatro milhões de licenças do trabalho no ano.

Apesar da clareza conceitual da norma, o que se observa no mercado é uma movimentação acelerada em busca de soluções rápidas, muitas vezes sem a devida profundidade. Empresas implementam ferramentas, realizam diagnósticos ou contratam serviços, mas deixam de estruturar adequadamente os registros dessas ações. Canais de denúncia sem comunicação formal, treinamentos sem comprovação documental e iniciativas sem rastreabilidade são exemplos comuns que revelam uma fragilidade capaz de comprometer a empresa em uma eventual fiscalização, mesmo quando há esforço real de adequação. Mais do que executar ações, será essencial demonstrar, de forma organizada e consistente, tudo o que foi feito.

Nesse cenário, o papel do Recursos Humanos se torna ainda mais estratégico. O departamento passa a atuar como um elo entre as exigências legais, as soluções disponíveis no mercado de saúde e segurança do trabalho, e a tomada de decisão da liderança. Cabe a esses profissionais não apenas garantir conformidade, mas também traduzir a norma em práticas viáveis, avaliando, criticamente, fornecedores, e assegurando que as iniciativas implementadas estejam alinhadas tanto à legislação quanto à realidade da empresa.

É importante destacar que a NR-1 não introduz uma responsabilidade inédita, mas formaliza, com maior rigor e exigência de comprovação, um compromisso que já deveria fazer parte da gestão organizacional: a promoção de um ambiente de trabalho seguro e saudável. A diferença agora está na necessidade de método, consistência e evidência.

Diante da possibilidade de adiamento, algumas empresas podem considerar postergar suas ações. No entanto, essa é uma decisão que envolve riscos. Isso porque, independentemente da definição do governo, o tema já está consolidado e tende a ganhar ainda mais relevância, tanto no campo regulatório quanto na gestão de pessoas.

Para o RH, portanto, o momento não é de espera, mas de estruturação — com foco em consistência, governança e preparo para um cenário que, com ou sem prorrogação, já é uma realidade.

(*) Analista de Departamento Pessoal na PKF BSP.

Edital de Citação prazo de 30 dias. Processo Nº 1004781-10.2023.8.26.0045. O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 1ª Vara, do Foro de Arujá, Estado de SP, Dr(a). Sandro Cavalcanti Rollo, na forma da Lei, etc. Faz Saber a(o) **S C GERENCIAMENTO E TRANSPORTE LTDA.**, CNPJ: 34.989.048/0001-96, com endereço à Rua Durval Jose de Barros, 231, Chacara Seis de Outubro, CEP 03508-030, São Paulo - SP, que lhe foi proposta uma ação de Procedimento Comum Cível por parte de **Concessionária Rota das Bandeiras S/A**, alegando em síntese: Que no dia 08/02/2022 o requerido participou de acidente ocasionando com choque contra a defensa metálica da via, que o referido acidente gerou prejuízos ao patrimônio público administrado pela autora. Requereu o pagamento de R$ 18.623,41 a título de danos materiais. Encontrando-se o réu em lugar incerto e não sabido, foi determinada a sua Citação, por Edital, para os atos e termos da ação proposta e para que, no prazo de 15 dias, que fluirá após o decurso do prazo do presente edital, apresente resposta. Não sendo contestada a ação, o réu será considerado revel, caso em que será nomeado curador especial. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. Nada Mais. Dado e passado nesta cidade de Arujá, aos 06 de abril de 2026.

Turismo

Empresas & Negócios

CAMPOS DO JORDÃO APRESENTA ROTEIROS PARA DIFERENTES PERFIS DE MÃES NO DIA DELAS

O ecossistema turístico de Campos do Jordão, na Serra da Mantiqueira, apresenta uma grande segmentação de serviços para atender à pluralidade de interesses no feriado de Dia das Mães.

A infraestrutura municipal permite a criação de roteiros que variam desde o foco em atividades de alto impacto físico e contemplação da natureza até o turismo de consumo, artes e gastronomia, aproveitando a sazonalidade do outono serrano.

Para as mães que priorizam o lazer ativo e a aventura, a cidade dispõe de centros especializados como o Tarundu, que oferece patinação no gelo e tirolesas, e o Zoom Bike Park, referência em trilhas de mountain bike. O roteiro de aventura estende-se ainda à Pedra do Baú, para práticas de trekking e escalada, e ao Pico do Itapeva, que proporciona uma das vistas mais amplas da região a mais de dois mil metros de altitude. Já as mães com perfil voltado à natureza encontram suporte no Horto Florestal (Parque Estadual), que abriga trilhas autoguiadas e áreas de preservação, e nos jardins do Parque Amantikir, que exibe paisagismo inspirado em diversas culturas. Outras opções incluem o Bosque do Silêncio, focado em arvorismo suave, e o Mosteiro de São João, conhecido por seus jardins arborizados e momentos de tranquilidade.

A cidade contempla ainda o perfil voltado ao consumo, artes e gastronomia, centralizado no bairro de Capivari. O centro comercial reúne galerias como o Boulevard Geneve e a Vila Capivari, onde se concentram as tradicionais malharias, confecções de lã locais e boutiques de artigos de couro. O roteiro de compras é complementado por fábricas de chocolates artesanais, como a Araucária, e empórios de produtos regionais.

Para o público interessado em cultura, as opções incluem os Museus Carde e Felícia Leirner, com esculturas ao ar livre integradas ao Auditório Claudio Santoro, e o Palácio Boa Vista, residência oficial de inverno do governo que abriga um acervo de arte brasileira. No âmbito gastronômico, o polo jordanense oferece desde a clássica cervejaria Baden Baden até restaurantes especializados em fondues, trutas da região e culinária contemporânea.

Como extensão dessa oferta urbana, o setor hoteleiro adaptou suas operações para integrar esses diferentes perfis dentro das propriedades. O Hotel Vila Inglesa, por exemplo, que recentemente inaugurou um Parque de Aventuras e um novo prédio de apartamentos, estruturou uma agenda que permite ao hóspede transitar entre o descanso e a prática de habilidades manuais ou esportivas.

O cronograma para o feriado inicia com manhãs voltadas ao equilíbrio e bem-estar, oferecendo caminhadas, sessões de yoga e alongamento, além de clínicas de beach tennis e uso de quadras de areia. Para quem viaja com crianças, a fazendinha do hotel permite a interação monitorada com animais.

No período vespertino, a programação foca na descoberta e no convívio familiar por meio de oficinas de artesanato, trabalhos manuais e uma atividade para a participação conjunta de mães e filhos. O roteiro segue com passeios a cavalo e piqueniques montados nas áreas gramadas.

Nos intervalos, as famílias contam com acesso à piscina coberta e aquecida, além de espaços de recreação como a brinquedoteca indoor. O encerramento do Dia das Mães é marcado pelo almoço de domingo acompanhado por música ao vivo. As noites incluem apresentação de teatro, contação de histórias e reuniões lúdicas em torno da lareira para o preparo de marshmallows. Mais informações no site www.hotelvilainglesa.com.br.

CSA - COMPANHIA SECURITIZADORA DE ATIVOS

CNPJ nº 05.889.284/0001-32 - NIRE 35.300.196.899

Relatório de Administração

Em cumprimento às disposições legais e estatutárias, o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva da CSA - Companhia Securitizadora de Ativos submetem à apreciação de seus acionistas as demonstrações financeiras, o relatório de administração e o parecer dos auditores independentes. A presente demonstração abrange o balanço patrimonial, as respectivas demonstrações do resultado, das mutações de patrimônio líquido e do fluxo de caixa e as demonstrações de valor agregado. Todos relativos ao exercício do ano fiscal de 2025. **Contexto Operacional:** A CSA foi constituída em abril de 2003 atendendo às exigências da Lei 9.514/97, com o objetivo de atuar no mercado de securitização de créditos imobiliários, atuando como emissora de Certificados de Recebíveis Imobiliários. Até esse momento, a CSA viabilizou a emissão de Certificados de Recebíveis Imobiliários - CRI's no valor total de R$ 31,4 milhões. No exercício de 2025 não foi emitida nenhuma série de Certificados de Recebíveis Imobiliários. A CSA continua analisando oportunidades de mercado e acredita que a melhora do cenário econômico do país possa fazer com que o mercado de securitização se torne mais desenvolvido e que permita com que a CSA consiga viabilizar novas emissões de CRI´s. **Recursos Humanos:** Em atendimento ao Art 133 da Lei nº 6.404/76, conforme alterada pela Lei n° 15.177/25, a Companhia divulga a distribuição de seu quadro ocupacional:

	2025		2024	
Grupo Ocupacional	**Mulheres**	**Homens**	**Mulheres**	**Homens**
Diretoria Estatutária	0 (0%)	2 (100%)	0 (0%)	2 (100%)

Relacionamento com Auditores Independentes: Com o objetivo de atender às suas premissas de boa governança e evitar conflitos de interesses, a CSA não contratou, durante o exercício de 2025, junto à empresa Cotrim & Associados Auditores Independentes SS, qualquer outra prestação de serviços, que não o de auditoria externa.

Balanços patrimoniais Em 31 de dezembro de 2025 e de 2024 - (Em Reais)

Ativo	**Notas**	**31/12/2025**	**31/12/2024**
Ativo circulante			
Caixa e equivalentes de caixa		3.233.624	2.877.133
Tributos a recuperar		110.778	105.819
Créditos diversos		1.084	1.055
Total do ativo circulante		3.345.486	2.984.007
Ativo não circulante			
Acordo - CCI BCSA A001	3	3.623.938	3.623.938
Valores para Investimentos	4.1	5.199.092	5.199.092
Total do ativo não circulante		8.823.030	8.823.030
Total do ativo		12.168.516	11.807.037

Passivo e patrimônio líquido (passivo a descoberto)	**Notas**	**31/12/2025**	**31/12/2024**
Passivo circulante			
Contas a pagar		18.786	16.192
Obrigações trabalhistas e tributárias		395.725	310.582
Dividendos a pagar		1.045	1.045
Total do passivo circulante		415.556	327.819
Passivo não circulante			
Valores para Investimentos	4.1	28.407.758	27.778.412
Obrigações trabalhistas e tributárias		147.843	158.734
Total do passivo não circulante		28.555.601	27.937.146
Patrimônio líquido (passivo a descoberto)			
Capital social	5	2.270.172	2.270.172
Prejuízos acumulados	-	(19.072.813)	(18.728.100)
		(16.802.641)	(16.457.928)
Total do passivo e patrimônio líquido (passivo a descoberto)		12.168.516	11.807.037

As notas explicativas da Administração são parte integrante das demonstrações financeiras.

Demonstrações do resultado

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e de 2024 - (Em Reais)

Receitas/(despesas) operacionais:	**Notas**	**31/12/2025**	**31/12/2024**
Administrativas		(296.880)	(301.142)
Comunicações		(10.638)	(10.032)
Tributárias		(52.132)	(37.375)
Pessoal	4.2	(313.499)	(489.864)
Receitas financeiras	6	360.018	353.882
Despesas financeiras	6	(31.582)	(22.723)
Prejuízo do exercício		(344.713)	(507.254)
Prejuízo por ação		(0,15184)	(0,22344)

As notas explicativas da Administração são parte integrante das demonstrações financeiras.

Demonstrações do resultado abrangente para os Exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e de 2024 - (Em Reais)

	31/12/2025	**31/12/2024**
Prejuízo do exercício	(344.713)	(507.254)
Outros Resultados Abrangentes	-	-
Resultado abrangente do exercício	(344.713)	(507.254)

As notas explicativas da Administração são parte integrante das demonstrações financeiras.

Demonstrações das mutações do patrimônio líquido (passivo a descoberto) Exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e de 2024 - (Em Reais)

	Capital social	**Prejuízos acumulados**	**Total**
Saldos em 31 de dezembro de 2023	2.270.172	(19.243.781)	(16.973.609)
Lucro líquido do período	-	(507.254)	(507.254)
Ajustes Períodos Anteriores	-	1.022.935	1.022.935
Saldos em 31 de dezembro de 2024	2.270.172	(18.728.100)	(16.457.928)
Mutação do período	-	515.681	515.681
Saldos em 31 de dezembro de 2024	2.270.172	(18.728.100)	(16.457.928)
Prejuízo do período	-	(344.713)	(344.713)
Saldos em 31 de dezembro de 2025	2.270.172	(19.072.813)	(16.802.641)
Mutação do período	-	(344.713)	(344.713)

As notas explicativas da Administração são parte integrante das demonstrações financeiras.

Demonstrações dos fluxos de caixa

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e de 2024 - (Em Reais)

	31/12/2025	**31/12/2024**
Das atividades operacionais		
Lucro líquido / (prejuízo) do período	(344.713)	(507.254)
Ajustes para conciliar o resultado às disponibilidades geradas pelas atividades operacionais:		
Encargos financeiros	-	1.022.935
Acréscimo / (decréscimo) em ativos		
Tributos a recuperar	(4.959)	(57.316)
Créditos diversos	(29)	(104)
Acréscimo / (decréscimo) em passivos		
Obrigações trabalhistas e tributárias	85.143	113.459
Contas a pagar	2.594	81
Caixa líquido proveniente das / (aplicado nas) atividades operacionais	(261.964)	571.801
Fluxo de caixa das atividades de investimento		
Valores para Investimentos	629.346	(466.111)
Créditos Imobiliários	(10.891)	-
Caixa líquido proveniente das / (aplicado nas) atividades de investimento	618.455	(466.111)
Variação líquida de caixa e equivalentes de caixa	356.491	105.690
Caixa e equivalentes de caixa		
No início do exercício	2.877.133	2.771.443
No final do exercício	3.233.624	2.877.133
Variação líquida de caixa e equivalentes de caixa	356.491	105.690

As notas explicativas da Administração são parte integrante das demonstrações financeiras.

Demonstrações do valor adicionado

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e de 2024 - (Em Reais)

Insumos adquiridos de terceiros	**31/12/2025**	**31/12/2024**
Materiais, energia, serviço de terceiros e outros operacionais	(307.518)	711.761
Valor adicionado bruto	(307.518)	711.761
Encargos Financeiros	-	(1.022.935)
Valor adicionado líquido produzido pela Companhia	(307.518)	(311.174)
Valor adicionado recebido em transferência		
Receitas financeiras	360.018	353.882
	360.018	353.882
	52.500	42.708
Distribuição do valor adicionado		
Pessoal		
Salários e encargos	313.499	489.864
Impostos, taxas e contribuições		
Federais	52.132	37.375
Remuneração de capitais de terceiros		
Juros	31.582	22.723
Prejuízo do exercício	(344.713)	(507.254)
	52.500	42.708

As notas explicativas da Administração são parte integrante das demontrações financeiras.

Notas explicativas da Administração às demonstrações financeiras Exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e de 2024

(Valores expressos em Reais, exceto quando mencionado de outra forma)

1. Contexto operacional: A **CSA - Companhia Securitizadora de Ativos ("Securitizadora" ou "Companhia")** é uma sociedade por ações com sede na Cidade de São Paulo, na Avenida Angélica, nº 2.466. Foi constituída em 25 de abril de 2003 e, a partir de 1º de novembro de 2003, deixou de ser pré-operacional, tendo como objeto social a: **a)** Securitização de créditos oriundos de operações praticadas por bancos múltiplos, bancos comerciais, bancos de investimentos, sociedades de crédito, financiamento e investimento, sociedades de crédito imobiliário, Securitizadoras hipotecárias, associações de poupança e empréstimo pela Caixa Econômica Federal, bem como a securitização imobiliária, assim compreendida a compra, venda e prestação de garantias em créditos imobiliários; **b)** Prestação de serviços relacionados às operações no mercado secundário de créditos oriundos de suas operações; **c)** Emissão e colocação no mercado financeiro de certificados de recebíveis imobiliários e de outros títulos de crédito; **d)** Realização de negócios e prestação de serviços compatíveis com as suas atividades; **e)** Realização de operações de hedge em mercados de derivativos, visando a cobertura de riscos na sua carteira de créditos. A Securitizadora possui controladores que atuam também em outros segmentos que não o de securitização, que garantem o suporte financeiro para a manutenção de suas atividades. A Securitizadora continua analisando oportunidades de mercado e acredita que a melhora do cenário econômico do país possa fazer com que o mercado de securitização se torne mais desenvolvido e que permita com que a Securitizadora consiga viabilizar novas emissões de CRI´s. **2. Base de apresentação e elaboração das demonstrações financeiras e principais práticas contábeis: 2.1. Autorização:** A autorização para a conclusão e apresentação destas demonstrações financeiras ocorreu na reunião de sua Administração em 30 de março de 2026. **2.2. Base de apresentação:** As demonstrações financeiras da Companhia foram elaboradas e estão sendo apresentadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil que compreendem aquelas incluídas na legislação societária brasileira, as normas da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e os pronunciamentos do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), que estão em conformidade com as normas internacionais de contabilidade emitidas pelo International Accounting Board (IASB). As demonstrações financeiras são apresentadas em Real (R$), que é a moeda funcional da Securitizadora. As estimativas contábeis envolvidas na preparação das demonstrações financeiras foram baseadas em fatores objetivos e subjetivos, com base no julgamento da Administração para determinação do valor adequado a ser registrado nas demonstrações financeiras. Itens significativos sujeitos a essas estimativas e premissas incluem a avaliação dos ativos financeiros pelo valor justo e pelo método de ajuste a valor presente e análise do risco de crédito para determinação da provisão para devedores duvidosos, assim como da análise dos demais riscos para determinação de outras provisões, inclusive para litígios e riscos. A liquidação das transações envolvendo essas estimativas poderá resultar em valores significativamente divergentes dos registrados nas demonstrações financeiras devido ao tratamento probabilístico inerente ao processo de estimativa. A Securitizadora revisa suas estimativas e premissa periodicamente, não superior a um ano. As demonstrações financeiras foram preparadas utilizando o custo histórico como base de valor, exceto pela valorização de certos ativos e passivos como instrumentos financeiros, os quais são mensurados pelo valor justo. **2.3. Apuração do resultado:** A receita pela prestação de serviços é reconhecida quando da execução dos mesmos, e quando os riscos significativos e os benefícios são transferidos para o comprador, na extensão em que for provável que benefícios econômicos serão gerados para a Securitizadora e quando possa ser mensurada de forma confiável. A receita é mensurada com base no valor justo da contraprestação recebida, excluindo descontos, abatimentos e impostos ou encargos. **2.4. Caixa e equivalentes de caixa:** Os equivalentes de caixa são mantidos com a finalidade de atender a compromissos de caixa de curto prazo, e não para investimento ou outros fins. A Securitizadora considera equivalentes de caixa uma aplicação financeira de conversibilidade imediata em um montante conhecido de caixa e estando sujeita a um insignificante risco de mudança de valor. Por conseguinte, um investimento, normalmente, se qualifica como equivalente de caixa quando tem vencimento de curto prazo, por exemplo, três meses ou menos, a contar da data da contratação. **2.5. Recebíveis imobiliários - Cédula de Crédito Imobiliários (CCIs) e Certificado de Recebíveis Imobiliários (CRIs):** São registrados pelos seus valores de aquisição e captação, respectivamente, atualizados até a data do balanço. **2.6. Redução ao valor recuperável de ativos (impairment):** A Administração da Securitizadora revisa anualmente o valor contábil líquido dos ativos, com o objetivo de avaliar eventos ou mudanças nas circunstâncias econômicas operacionais, que possam indicar deterioração ou perda de seu valor recuperável. Quando estas evidências são identificadas e o valor contábil líquido excede o valor recuperável, é constituída provisão para deterioração ajustando o valor contábil líquido ao valor recuperável. **2.7. Outros ativos e passivos (circulantes e não circulantes):** Um ativo é reconhecido no balanço patrimonial quando for provável que seus benefícios econômico-futuros serão gerados em favor da Securitizadora e seu custo ou valor puder ser mensurado com segurança. Um passivo é reconhecido no balanço patrimonial quando a Securitizadora possui uma obrigação legal ou constituída como resultado de um evento passado, sendo provável que um recurso econômico seja requerido para liquidá-lo. São acrescidos, quando aplicável, dos correspondentes encargos e das variações monetárias ou cambiais incorridos. As provisões são registradas tendo como base as melhores estimativas do risco envolvido. Os ativos e passivos são classificados como circulantes quando sua realização ou liquidação é provável que ocorra nos próximos doze meses. Caso contrário, são demonstrados como não circulantes. **2.8. Ativos e passivos contingentes:** As práticas contábeis para registro e divulgação de ativos e passivos contingentes são as seguintes: **a) Ativos contingentes:** são reconhecidos somente quando há garantias reais ou decisões judiciais favoráveis, transitadas em julgado. Os ativos contingentes com êxito provável são apenas divulgados em nota explicativa; **b) Passivos contingentes:** são provisionados quando as perdas forem avaliadas como prováveis e os montantes envolvidos forem mensuráveis com suficiente segurança. Os passivos contingentes avaliados como de perdas possíveis são apenas divulgados em nota explicativa e os passivos contingentes avaliados como de perdas remotas não são provisionados e/ou divulgados. **2.9. Instrumentos financeiros:** Instrumentos financeiros não derivativos incluem os CCIs, e outros recebíveis, caixa e equivalentes de caixa, bem como contas a pagar e outras dívidas. **Ativos financeiros mensurados ao valor justo por meio do resultado:** Os ativos financeiros mensurados ao valor justo por meio do resultado são ativos financeiros mantidos principalmente com a finalidade ativa e frequente de negociação no curto prazo. É designado pela Securitizadora, no reconhecimento inicial, como mensurado ao valor justo por meio do resultado. **Instrumentos financeiros mantidos até o vencimento:** Os instrumentos financeiros mantidos até o vencimento são ativos financeiros não derivativos com pagamentos fixos ou determináveis com vencimentos definidos e para os quais a Securitizadora tem intenção positiva e capacidade de manter até o vencimento. São avaliados pelo custo de aquisição, acrescidos dos rendimentos auferidos em contrapartida ao resultado do exercício. **Empréstimos e recebíveis:** São classificados como empréstimos e recebíveis os ativos financeiros não derivativos com pagamentos fixos ou determináveis que não são cotados em mercado ativo. Os empréstimos e recebíveis da Securitizadora compreendem os CCIs, as demais contas a receber e o caixa e equivalentes de caixa. **Hierarquia de valor justo:** A Securitizadora usa a seguinte hierarquia para determinar e divulgar o valor justo de instrumentos financeiros pela técnica de avaliação: **• Nível 1:** preços cotados (sem ajustes) nos mercados ativos para ativos ou passivos idênticos; **• Nível 2:** outras técnicas para as quais todos os dados que tenham efeito significativo sobre o valor justo registrado sejam observáveis, direta ou indiretamente; **• Nível 3:** técnicas que usam dados que tenham efeito significativo no valor justo registrado que não sejam baseados em dados observáveis no mercado. Caixa e equivalente de caixa são classificados dentro do nível 2 e o valor justo é estimado com base nos extratos dos bancos que fazem uso de preços de mercado cotados para instrumentos similares. A Securitizadora não possui ativos ou passivos classificados nos níveis 1 e 3, conforme acima mencionados. **2.10. Prejuízo por ação:** O prejuízo por ação é calculado com base na quantidade de ações existentes na data dos balanços. **2.11. Julgamentos, estimativas e premissas contábeis significativas: Julgamentos:** A preparação das demonstrações financeiras da Securitizadora requer que a sua Administração faça julgamentos e estimativas e adote premissas que afetam os valores apresentados de receitas, despesas, ativos e passivos, bem como as divulgações de passivos contingentes na data-base das demonstrações financeiras. Contudo, a incerteza relativa a essas premissas e estimativas poderia levar a resultados que requeiram um ajuste significativo ao valor contábil do ativo ou passivo afetado em períodos futuros. **Estimativas e premissas:** As principais premissas relativas a fontes de incerteza nas estimativas futuras e outras importantes fontes de incerteza em estimativas na data do balanço, envolvendo risco significativo de causar um ajuste significativo no valor contábil dos ativos e passivos no próximo exercício financeiro são discutidas a seguir. **Perda por redução ao valor recuperável de ativos não financeiros:** Uma perda por redução ao valor recuperável existe quando o valor contábil de um ativo ou unidade geradora de caixa excede o seu valor recuperável, o qual é o maior entre o valor justo menos custos de venda e o valor em uso. O cálculo do valor justo menos custos de vendas é baseado em informações disponíveis de transações de venda de ativos similares ou preços de mercado menos custos adicionais para descartar o ativo. **Tributos:** Existem diversas interpretações de regulamentos tributários complexos e ao valor e época de resultados tributáveis futuros. Dado o amplo aspecto de relacionamentos de negócios, bem como a natureza de longo prazo e a complexidade dos instrumentos contratuais existentes, diferenças entre os resultados reais e as premissas adotadas ou futuras mudanças nessas premissas poderiam exigir ajustes futuros na receita e despesa de tributos já registrada. A Securitizadora constitui provisões, com base em estimativas cabíveis, para possíveis consequências de auditorias por parte das autoridades fiscais das respectivas jurisdições em que opera. O valor dessas provisões baseia-se em vários fatores, como experiência de auditorias fiscais anteriores e interpretações divergentes dos regulamentos tributários pela entidade tributável e pela autoridade fiscal responsável. Essas diferenças de interpretação podem surgir em uma ampla variedade de assuntos, dependendo das condições vigentes no respectivo domicílio da Securitizadora. **Valor justo de instrumentos financeiros:** Quando o valor justo de ativos e passivos financeiros apresentados no balanço patrimonial não puder ser obtido de mercados ativos, é determinado utilizando técnicas de avaliação, incluindo o método de fluxo de caixa descontado. Os dados para esses métodos se baseiam naqueles praticados no mercado, quando possível, contudo, quando isso não for viável, um determinado nível de julgamento é requerido para estabelecer o valor justo. O julgamento inclui considerações sobre os dados utilizados como, por exemplo, risco de liquidez, risco de crédito e volatilidade. Mudanças nas premissas sobre esses fatores poderiam afetar o valor justo apresentado dos instrumentos financeiros.

2.12. Novas normas, alterações e interpretações em vigor para exercícios iniciados em ou após 01 de janeiro de 2025

Pronunciamento	**Descrição**	**Aplicável a períodos anuaiscom início em ou após**
Resolução CVM 193, de 20 de outubro de 2023	Dispõe sobre a elaboração e divulgação do relatório de informações financeiras relacionadas à sustentabilidade, com base n o padrão internacional emitido pelo International Sustainability Standards Board - ISSB.	01/01/2026 e em caráter voluntário a partir de 01/01/2024
IFRS 18	Apresentação e divulgação das demonstrações financeiras. Irá substituir o CPC 26.	01/01/2027

A Administração está avaliando potenciais impactos e, neste momento, não se espera que a adoção das normas listadas acima tenha um impacto relevante sobre as demonstrações financeiras da Companhia em períodos futuros. **3. Acordo CCI - BCSA A001:** Em 08 de agosto de 2017 foi celebrado Instrumento de Transação e Confissão de Dívida entre a Securitizadora e a Gestão - Arquitetura e Gerenciamento S/C Ltda. no valor de R$ 2.250.000 (dois milhões duzentos e cinquenta mil Reais) a ser recebido em até 36 meses a partir de 13 de setembro de 2017. O saldo devedor foi corrigido pelo IGP-M (FGV) a partir de 13 de setembro de 2017 além de juros remuneratórios no segundo ano do acordo de 0,5% ao mês e 1,0% no terceiro ano do acordo até 30 de setembro de 2020. O saldo atualizado em 31 de dezembro de 2025 é de R$ 3.623.938 (R$ 3.623.938 em 31 de dezembro de 2024). A administração está tomando as medidas judiciais para execução das garantias, a fase do processo contra a Gestão - Arquitetura e Gerenciamento S/C Ltda., encontra-se em registro da carta de adjudicação no Cartório de Registro de Imóveis de São José dos Campos/SP pela Companhia.

4. Transações com partes relacionadas: 4.1. Valores para Investimento

Ativo não circulante

Descrição	**31/12/2025**	**31/12/2024**
Valores para Investimento **(a)**	5.199.092	5.199.092
Total	**5.199.092**	**5.199.092**

Passivo não circulante

Descrição	**31/12/2025**	**31/12/2024**
Valores para Investimento **(b)**	28.407.758	27.778.412
Total	**28.407.758**	**27.778.412**

O saldo de valores para investimento contempla as transações com as seguintes partes relacionadas. **a)** São Paulo Properties S/A: o montante registrado no período findo em 31 de dezembro de 2025 é de R$ 5.199.092 (R$ 5.199.092 em 31 de dezembro de 2024), Miguel Ethel Sobrinho: R$ 296.208 (R$ 296.208 em 31 de dezembro de 2024) e Golf Participações Ltda: R$ 5.232.209 (R$ 5.232.051 em 31 de dezembro de 2024), totalizando R$ 28.407.758 (R$ 27.778.412 em 31 de dezembro de 2024). **4.2. Remuneração dos Administradores da Securitizadora:** Os montantes registrados na rubrica "Despesas gerais e administrativas", referentes à remuneração dos membros da Administração e Diretores Estatutários são de R$ 313.499 em 31 de dezembro de 2025 (R$ 489.864 em 31 de dezembro de 2024). **5. Patrimônio líquido: 5.1. Capital Social:** O capital social está representado por 2.270.172 ações nominativas, sem valor nominal, sendo 2.250.172 ações ordinárias e 20.000 ações preferenciais, perfazendo o montante de R$ 2.270.172 (R$ 2.270.172 em 2024). Cada ação ordinária terá direito a um voto nas deliberações da Assembleia Geral. As ações preferenciais terão igual prioridade no reembolso do capital social, limitado ao valor integralizado e atualizado pelo mesmo índice aplicado às demonstrações financeiras da Securitizadora, sem prêmio. As ações ordinárias e preferenciais participarão em quaisquer dividendos ou bonificações em dinheiro, distribuídos na forma do artigo 31 do Estatuto Social, de acordo com a respectiva participação de cada uma delas no capital social. Conforme o artigo 31 do Estatuto Social da Securitizadora, firmado em 25 de abril de 2003, dos lucros líquidos apurados no balanço anual serão deduzidos: **a)** 5% antes de qualquer outra destinação para constituição de fundo de reserva legal, até atingir 20% do capital social; **b)** Importância necessária ao pagamento aos acionistas do dividendo obrigatório de, no mínimo, 5% do lucro líquido ajustado nos termos do artigo 02 da Lei nº 6.404/76. Os lucros remanescentes terão a destinação que for aprovada pela Assembleia Geral, de acordo com a proposta formulada pela Diretoria e devidamente aprovada pelo conselho da Administração. Conforme parágrafo 1º, do artigo 31, do Estatuto Social da Securitizadora, firmado em 25 de abril de 2003, a Securitizadora não distribuirá dividendos intermediários, declarando o dividendo mínimo obrigatório anual na data da Assembleia Geral Ordinária. **6. Receitas e despesas financeiras:** Em 31 de dezembro de 2025 e de 2024 as receitas e despesas financeiras estão assim compostas:

Receitas financeiras

Descrição	**31/12/2025**	**31/12/2024**
Rendas de Aplicações Financeiras	355.058	349.991
Juros ativos	4.960	3.891
Total	**360.018**	**353.882**

Despesas financeiras

Descrição	**31/12/2025**	**31/12/2024**
Juros passivos	(31.467)	(6.239)
Tarifas bancárias	(115)	(29)
Impostos sobre receitas financeiras	-	(16.455)
Total	**(31.582)**	**(22.723)**

7. Instrumentos financeiros e políticas para gestão de risco financeiro: Os instrumentos financeiros ativamente utilizados pela Securitizadora estão substancialmente representados por caixa, aplicações financeiras, CCIs e transações com partes relacionadas, todos realizados em condições usuais de mercado, estando reconhecidos integralmente nas demonstrações financeiras considerando-se os critérios descritos na Nota Explicativa nº 2. Estes instrumentos são administrados por meio de estratégias operacionais, visando à liquidez, rentabilidade e minimização de riscos. **Pagamento condicionado e descontinuidade:** A capacidade da Securitizadora em honrar suas obrigações decorrentes dos CRIs depende do pagamento dos créditos pelas devedoras dos recebíveis. Os CRIs são lastreados em créditos pelas devedoras dos recebíveis. Os CRIs são lastreados em créditos representados pelas CCIs, tendo sido vinculados aos CRIs por meio do estabelecimento de regime fiduciário, constituindo patrimônio separado do patrimônio da emissora. O patrimônio separado constituído em favor dos titulares dos CRIs não conta com qualquer garantia flutuante ou coobrigação da Securitizadora. Assim, o recebimento integral e tempestivo pelos titulares dos CRIs do montante devido depende do cumprimento total, pelas devedoras, de suas obrigações assumidas nos contratos que dão origem aos créditos, em tempo hábil para o pagamento, pela Securitizadora, dos valores decorrentes dos CRIs. Considerando a não existência de instrumentos financeiros derivativos e pelas características dos outros instrumentos financeiros possuídos (basicamente caixa e equivalentes de caixa), não houve necessidade de apresentar demonstrativos de análise de sensibilidade. **Valorização dos instrumentos financeiros:** Os principais instrumentos financeiros ativos e passivos em 31 de dezembro de 2025, bem como os critérios para sua valorização, são descritos a seguir: **• Caixa e equivalentes de caixa:** os saldos mantidos em contas correntes bancárias e aplicações financeiras de liquidez imediata possuem valores de mercado idênticos aos saldos contábeis; **• Partes relacionadas (Nota Explicativa nº 4):** são adotados valores similares aos de mercado. **8. Relação com auditores:** A empresa de Auditoria Independente por nós contratada, não realizou nenhum outro serviço durante o exercício social, além da Auditoria das demonstrações financeiras. **9. Eventos subsequentes:** Não ocorreram eventos subsequentes relevantes após a data de encerramento do exercício findo em 31 de dezembro de 2025.

Diretoria: **Dirceu Antônio Aparecido Machado** - Diretor Presidente
Márcio Snioka - Diretor Operações
Dalva Regina de Melo - Contadora CRC1SP136.518/O-7

Relatório do Auditor Independente sobre as Demonstrações Financeiras

Aos Diretores, Acionistas e Administradores da **CSA - Companhia Securitizadora de Ativos.** São Paulo - SP. **Opinião:** Examinamos às demonstrações financeiras da CSA – Companhia Securitizadora de Ativos (Companhia), que compreendem o balanço patrimonial encerrado em 31 de dezembro de 2025, e, suas respectivas demonstrações do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido (passivo a descoberto), dos fluxos de caixa e do valor adicionado para o exercício findo naquela data, assim como, o resumo das principais práticas contábeis adotadas e, demais notas explicativas. Em nossa opinião, as demonstrações financeiras referidas, apresentam adequadamente em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da **CSA – Companhia Securitizadora de Ativos** em 31 de dezembro de 2025, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo naquela data, de acordo com às práticas contábeis adotadas no Brasil, aplicáveis às entidades autorizadas a funcionar pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM). **Base para opinião:** Nossa auditoria foi conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. Nossas responsabilidades, em conformidade com tais normas, estão descritas na seção a seguir intitulada ¨Responsabilidade dos auditores pela auditoria das demonstrações financeiras". Somos independentes em relação a Companhia, de acordo com os princípios éticos relevantes previstos no Código de Ética Profissional do Contador e nas normas profissionais emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade, e, cumprimos com as demais responsabilidades éticas de acordo com essas normas. Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião. **Ênfase: Incerteza relevante relacionada com a continuidade operacional: (a)** Em 31.12.2025 a Companhia apresenta passivo a descoberto em R$ 16.802.641, e, capital circulante positivo de R$2.929.930. A parcela mais substancial de suas obrigações é devida a parte relacionada no montante de R$ 28.407.758, a qual encontra-se classificada no balanço como valores para investimentos. Assim, as demonstrações financeiras foram preparadas no pressuposto de continuidade normal dos negócios, considerando a geração de caixa operacional ou a manutenção do suporte financeiro da parte relacionada credora da Securitizadora, e, não incluem quaisquer ajustes relativos à realização e classificação dos valores de ativos e passivos, que seriam requeridos no caso de descontinuidade de suas operações. **(b)** Acordo - CCI BCSA A001 - Realização do saldo a receber - Conforme descrito na Nota Explicativa nº 3, em 31 de dezembro de 2025, a Companhia possui o montante de R$ 3.623.938, relativo ao Acordo - CCI BCSA A001, junto a empresa Gestão - Arquitetura e Gerenciamento S/C Ltda., cujo vencimento ocorreu em 17 de setembro de 2020. A Companhia possui como garantia, hipotecas de imóveis que podem ser executadas em eventual inadimplência. Conforme posição atualizada do corpo jurídico, a Companhia já ingressou com ação para exercer o direito às referidas hipotecas e a ação se encontra em fase de penhora. Ressaltamos que, os valores a serem realizados poderão vir a ser diferentes daqueles registrados. Nossa opinião não possui ressalva relacionadas a esse assunto. **Principais Assuntos da Auditoria:** Principais assuntos de auditoria são aqueles que em nosso julgamento profissional, foram os mais significativos em nossa auditoria do exercício corrente. Esses assuntos foram tratados no contexto de nossa auditoria das demonstrações financeiras como um todo e na formação de nossa opinião sobre essas demonstrações financeiras, e, portanto, não expressamos uma opinião separada sobre esses assuntos. Não identificamos outros principais assuntos de auditoria além do mencionado em nosso parágrafo de ênfase decorrente da continuidade operacional da Companhia e Acordo - CCI BCSA A001 - Realização do saldo a receber. **Outros assuntos: Demonstração do valor adicionado (DVA):** Examinamos também as Demonstrações do Valor Adicionado (DVA), referente ao exercício findo em 31 de dezembro de 2025, elaborada sob a responsabilidade da Administração da Companhia, cuja representação é requerida de acordo com as normas expedidas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Essas demonstrações foram submetidas aos mesmos procedimentos de auditoria descritos anteriormente e, em nossa opinião, estão adequadamente apresentadas em todos os seus aspectos relevantes em relação às demonstrações financeiras tomadas em conjunto. **Outras informações que acompanham as demonstrações financeiras e o relatório do auditor:** A Administração da Companhia é responsável por essas informações que compreendem o Relatório da Administração e não expressamos qualquer forma de conclusão do auditor sobre esse relatório. Em conexão com a auditoria das demonstrações financeiras, nossa responsabilidade é a de ler o Relatório da Administração e, ao fazê-lo, considerar se esse relatório está, de forma relevante, inconsistente com as demonstrações financeiras ou, com nosso conhecimento obtido na auditoria ou, de outra forma, aparenta estar distorcido de forma relevante. Se, com base no trabalho realizado, concluirmos que há distorção relevante no relatório da administração, somos requeridos a comunicar esse fato. Não temos nada a relatar a este respeito. **Responsabilidades da administração pelas demonstrações financeiras:** A administração é responsável pela elaboração e adequada apresentação das demonstrações financeiras de acordo com as práticas contábeis e financeiras adotadas no Brasil, e, pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração das demonstrações financeiras livres de distorções relevantes, independentemente se causada por fraude ou erro. Na elaboração das demonstrações financeiras, a administração é responsável por avaliar a capacidade da empresa em continuar operando, divulgando quando aplicável, os assuntos relacionados com a sua continuidade operacional e, o uso dessa base contábil na elaboração das demonstrações financeiras, a não ser que a administração pretenda liquidar a Companhia ou cessar suas operações, ou não tenha nenhuma alternativa realista para evitar o encerramento das operações. Os responsáveis pela governança da Companhia e suas controladas, são aqueles com responsabilidade pela supervisão do processo de elaboração das demonstrações financeiras. **Responsabilidade do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras:** Nossos objetivos são de obter segurança razoável de que as demonstrações financeiras, tomadas em conjunto, estão livres de distorções relevantes, independentemente se causada por fraude ou erro, e, emitir relatório de auditoria contendo nossa opinião. Segurança razoável é um alto nível de segurança, mas, não uma garantia de que a auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria sempre detectam as eventuais distorções relevantes. As distorções podem ser decorrentes de fraudes ou erros e são consideradas relevantes quando, individualmente ou em conjunto, possam influenciar, dentro de uma perspectiva razoável, as decisões econômicas dos usuários tomadas com base nas referidas demonstrações. Como parte da auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria, exercemos julgamento profissional e, mantemos ceticismo profissional ao logo da auditoria. Além disso, Identificamos e avaliamos os riscos de distorção relevante nas demonstrações financeiras, independentemente se causada por fraude ou erro, planejamos e executamos procedimentos de auditoria em resposta a tais riscos, bem como obtemos evidência de auditoria apropriada e suficiente para fundamentar nossa opinião. O risco de não detecção de distorção relevante resultante de fraude é maior do que o proveniente de erro, já que a fraude pode envolver o ato de burlar controles internos, conluio, falsificação, omissão ou representações falsas intencionais. Obtemos entendimento dos controles internos relevantes para a auditoria para planejarmos procedimentos de auditoria apropriados às circunstâncias, mas, não com o objetivo de expressarmos opinião sobre a eficácia dos controles internos da empresa. Avaliamos a adequação das políticas financeiras utilizadas e a razoabilidade das estimativas financeiras e respectivas divulgações efetuadas pela administração. Concluímos sobre a adequação do uso pela administração da base contábil de continuidade operacional e, com base nas evidências de auditoria obtidas, se existe incerteza relevante em relação a eventos ou condições que possam levantar dúvidas significativas em relação a capacidade de continuidade operacional da Companhia. Se concluirmos que existe incerteza relevante, devemos chamar atenção em nosso relatório de auditoria para as respectivas divulgações das demonstrações financeiras ou incluir modificação em nossa opinião, se as divulgações forem inadequadas. Nossas conclusões estão fundamentadas nas evidências de auditoria obtidas até a data de nosso relatório. Todavia, eventos ou condições futuras podem levar a Companhia a não mais se manter em atividade operacional. Avaliamos a apresentação geral, a estrutura e o conteúdo das demonstrações financeiras, inclusive as divulgações e, se as demonstrações financeiras representam as correspondentes transações e os eventos de maneira compatível com o objetivo de apresentação adequada. Comunicamo-nos com a administração da Companhia a respeito entre outros aspectos, do alcance planejado, da época da auditoria e das constatações significativas de auditoria, inclusive as eventuais deficiências significativas nos controles internos que identificamos em nossos trabalhos.

São Paulo, 27 de Março de 2026.

Cotrim & Associados Auditores Independentes SS
CRC 2 SP 012.348/O-4
**

Empresas & Negócios

Matéria de capa

charliepix_CANVA

REESTRUTURAÇÃO

RECUPERAÇÃO JUDICIAL EXIGE DISCIPLINA, ESTRATÉGIA E MÉTODO PARA VIABILIZAR REESTRUTURAÇÃO

O aumento recorde dos pedidos de recuperação judicial (RJ) no Brasil em 2025, vai além de um reflexo conjuntural de pressão econômica, pois expõe fragilidades estruturais de muitas empresas que cresceram alavancadas, operaram com baixa eficiência e não se prepararam para ciclos de crédito mais restritivos.

Eduardo Sgobbi (*)

Nesse contexto, a recuperação judicial deixa de ser apenas um instrumento jurídico de proteção e passa a representar, cada vez mais, um ponto de inflexão para uma reestruturação profunda.

O fato é que a recuperação judicial não resolve a crise. Na verdade, apenas suspende o colapso. Trata-se, essencialmente, de um mecanismo de proteção temporária que reequilibra o tempo da empresa frente à pressão dos credores, mas não corrige, por si só, nenhuma ineficiência estrutural. É, na prática, uma arbitragem de tempo: alonga o presente para permitir a reconstrução do futuro.

O erro recorrente está em tratá-la como solução, quando ela é apenas uma condição habilitadora temporal. A empresa não sai melhor da recuperação judicial. Pelo contrário, só se consegue encontrar a saída se for capaz de se transformar durante esse período. Sem um turnaround consistente, a RJ se torna apenas um prolongamento organizado e agonizante do declínio.

O que determina o sucesso não é o deferimento do processo, mas a capacidade de execução: disciplina financeira para controlar o caixa, foco estratégico para redefinir prioridades, coragem para a tomada de decisões impopulares, resiliência e equilíbrio para suportar a pressão cotidiana e, acima de tudo, muito alinhamento e credibilidade para reconstruir a confiança dos stakeholders. Em outras palavras, a recuperação judicial não salva empresas, mas sim cria a última oportunidade para que elas se salvem.

O primeiro passo inevitável é um diagnóstico realista da situação econômico-financeira da empresa, análise dos parceiros estratégicos fundamentais com fortalecimento das relações de, muita estratégia segregada em curto, médio e longo prazos. Isso envolve entender com precisão o nível de caixa e seu reforço, o perfil da dívida, a geração de EBITDA e, sobretudo, as causas da crise. Empresas entram em recuperação por falhas operacionais, desalinhamento da estrutura de capital ou erros estratégicos. Assim, distinguir fatores estruturais de elementos conjunturais é determinante para a viabilidade do plano. Sem esse "reality check", qualquer tentativa de recuperação tende a ser superficial.

Na sequência, a gestão de liquidez se torna central. Empresas quebram por falta de caixa, não por falta de lucro. Isso exige controle rigoroso do fluxo de caixa, muitas vezes diário, priorização de pagamentos críticos e ações imediatas de geração de recursos, como

Victor_Plops_Images_CANVA

> "Operações de fusões e aquisições ganham protagonismo como ferramenta de recuperação.

venda de ativos não essenciais, antecipação de recebíveis ou acesso a financiamento DIP (Debtor-in-Possession Financing é um empréstimo concedido a empresas em processo de recuperação judicial). Nesse estágio, a prioridade não é eficiência, mas sobrevivência.

Paralelamente, é necessário reestruturar o passivo, ajustando a dívida à real capacidade de pagamento da empresa. Negociações com credores precisam ser conduzidas com transparência e base técnica, incluindo alongamento de prazos, períodos de carência e, quando necessário, reduções de valor. Estruturas mais sofisticadas, como instrumentos conversíveis, FIDCs (Fundos de Investimentos em Direitos Creditórios) ou mudança da estrutura de meios de pagamentos como vendas por cartões, também podem ser utilizados. O objetivo não é apenas aliviar pressão de curto prazo, mas reconstruir uma base sustentável.

A reestruturação operacional, por sua vez, é o motor da geração de caixa no médio prazo e sustentação no longo. Isso passa por revisão de custos, eliminação de ineficiências, redimensionamento de estruturas, ajustes na equipe e renegociação de contratos. Mais do que cortar despesas, trata-se de aumentar produtividade e foco em valor. Nesse sentido, a definição clara do core business é essencial. Empresas em crise frequentemente tentam diversificar para compensar perdas, quando deveriam fazer o oposto: concentrar recursos nas operações rentáveis e descontinuar atividades deficitárias.

Outro elemento crítico é a reconstrução da governança. Em um ambiente de recuperação judicial, confiança é um ativo escasso. Transparência na comunicação com credores, investidores e demais stakeholders, aliada à implementação de controles financeiros robustos e reporting confiável, é o que viabiliza negociações e abre espaço para capital novo. Sem credibilidade, não há recuperação sustentável.

E capital novo, em muitos casos, é indispensável. Mesmo com ajustes operacionais e reestruturação da dívida, a empresa precisa de fôlego para atravessar o período de transição. Esse funding pode vir de novos investidores, estruturas de dívida durante a recuperação ou parcerias estratégicas. Sem esse suporte, o turnaround tende a perder tração.

Nesse contexto, operações de fusões e aquisições ganham protagonismo como ferramenta de recuperação. A venda de ativos, a entrada de sócios estratégicos ou mesmo a alienação do controle podem acelerar a criação de valor e reduzir riscos. Em determinadas situações, preservar a empresa passa, necessariamente, por redefinir sua estrutura societária.

Adicionalmente, a transformação financeira e tecnológica se torna um diferencial relevante. A digitalização de processos, a melhoria na gestão de cobrança, a integração de sistemas e a automação contribuem para maior previsibilidade de caixa e eficiência operacional, elementos fundamentais em ambientes de restrição financeira.

Por fim, a execução é o fator decisivo. Turnarounds raramente falham por falta de plano, mas frequentemente fracassam por deficiência na implementação. A definição de indicadores claros, a agilidade, o acompanhamento rigoroso e a disciplina na tomada de decisão são o que transformam estratégia em resultado.

utah778_CANVA

O aumento das recuperações judiciais no Brasil deve ser interpretado, portanto, como parte de um processo de ajuste necessário. Empresas menos eficientes ou excessivamente alavancadas estão sendo forçadas a se reorganizar, abrindo espaço para uma alocação de capital mais racional e para oportunidades em situações especiais. A recuperação judicial, quando bem conduzida, não representa o fim de um ciclo, mas a possibilidade concreta de reconstrução.

Por último e talvez o ponto mais importante de todos, a coesão da liderança é fundamental para evitar a fragmentação do foco. Lideranças que entram em disputas de gestão ou que buscam culpados tendem a levar o turnaround ao fracasso pois tornam-se o maior inimigo da busca pelo sucesso.

Este talvez seja um dos fatores mais críticos e frequentemente subestimados em turnaround: o risco interno superar o risco externo.

Em momentos de crise, o maior inimigo muitas vezes não é o mercado, a dívida, a operação ou a estratégia, mas sim a desunião da liderança.

Quando líderes entram em disputa, o foco sai da solução e vai para o ego, minando a estratégia e destruindo valor.

Os casos bem-sucedidos seguem um padrão em que o caixa sustenta o presente, eficiência constrói o futuro, capital viabiliza a transição e a governança e harmonia da liderança atraem confiança. Fora dessa equação, a recuperação tende a ser apenas um adiamento do problema que caminha para o caos.

(*) CEO do Edan Finance Group.